

Travail de Bachelor réalisé dans le cadre du module 786b

Année académique 2013-2016

Les entreprises sociales : une étude sur leurs sources potentielles d'avantage compétitif à travers l'expérience touristique générée

Analyse d'une étude de cas



Etudiant : **Mélanie Hirt**

Professeur responsable : **Kate Varini**

Déposé le : **28 novembre 2016, Sierre**

HES-SO Valais/Wallis

Haute-Ecole de Gestion et Tourisme

Filière Tourisme

www.hevs.ch



Source de l'illustration de la page de titre : <http://www.smesouthafrica.co.za/Social-entrepreneurs-todays-changemakers/>

Résumé

Depuis une dizaine d'années, les entreprises sociales émergent dans le secteur touristique auprès d'entreprises traditionnelles, d'institutions gouvernementales et d'organisation à but non lucratif. Ce modèle entrepreneurial représente un nouvel instrument dans l'essor du tourisme durable. De manière générale, elles tentent de pourvoir au manquement des entreprises traditionnelles et des Etats envers les besoins sociétaux de certaines communautés. La création de valeur sociale est le but primaire poursuivi par cette démarche entrepreneuriale.

L'objectif de ce travail se porte sur l'étude des ressources propres aux entreprises sociales qui leur permettent de développer un avantage compétitif sur le marché, plus particulièrement sur l'expérience touristique offerte. Afin d'y répondre, une collecte de d'informations a tout d'abord été menée en consultant des revues et des ouvrages scientifiques. Ensuite, une démarche d'étude de cas a été sélectionnée. À travers celle-ci, une analyse qualitative a été effectuée à l'aide d'entrevues auprès d'experts et de professionnels. Finalement, une analyse VRIO a été réalisée pour compléter l'élaboration d'un cadre de recommandations utile aux entreprises sociales.

Trois principales sources d'avantage compétitif ont été relevées à travers cette étude, soit *une structure de partenariat local, une distribution financière transparente et des ressources humaines locales*. Suite à l'analyse VRIO, seul les ressources humaines locales se sont révélées comme un facteur d'*avantage compétitif durable* avec un impact bénéfique sur l'expérience touristique. Grâce à cette ressource, les entreprises sociales bénéficient, entre autre, de connaissances et de compétences locales optimales, d'un haut degré de fidélisation de ses employés et d'un investissement accru de la communauté.

Mots-clés : entreprise sociale, avantage compétitif, expérience touristique, tourisme durable, création de valeur sociale, étude de cas

Avant-propos et remerciements

« Tourism is much more than a leisure activity; tourism holds an immense potential to set new paradigms of thinking, to encourage social and cultural changes and to inspire a more sustainable behavior. » Taleb Riffai, Secrétaire générale de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) (UNWTO, 2016a, p. 8)

Le choix de centrer ce travail sur la thématique des entreprises sociales actives dans le secteur touristique est le fruit d'un intérêt personnel grandissant envers les problématiques sociales et environnementales que peut générer le tourisme. En effet, dans certains cas de figure, le tourisme peut être parfois une source créatrice d'inégalités dont les bénéfices produits ne sont pas toujours distribués auprès des populations locales (Higgins-Desbiolles, 2006, p. 1195). Le tourisme demeure un des secteurs économiques mondiaux avec l'un des plus grands taux de croissances (World Travel & Tourism Council, 2016, p. 1), de ce fait, son impact dans l'économie mondiale ne peut pas être négligé. Ce secteur peut ainsi être détenteur d'opportunités pour amorcer une nouvelle approche entrepreneuriale envers un système touristique plus durable et responsable.

Désormais, les entreprises sociales émergent dans le secteur touristique et représentent une nouvelle forme entrepreneuriale de tourisme durable (Iorgulescu & Sidonia Ravar, 2015, p. 672). Lors de la récolte de documentation à leur sujet, leurs sources d'avantage compétitif n'étaient qu'exposées que dans des secteurs économiques autre que le tourisme. Pour cette raison, ce travail se focalise sur la recherche des ressources qui permettraient aux entreprises sociales de développer un avantage compétitif dans le tourisme. Quelles sont leurs ressources qui les rendent plus attractives et compétitives sur le marché touristique ? Quels sont les facteurs propres aux entreprises sociales qui leur permettent de concurrencer des entreprises touristiques traditionnelles ? Afin de mener à bien cette recherche et d'élaborer un outil d'analyse et un système de recommandations utiles à d'autres entreprises sociales dans le tourisme, la méthodologie suivante a été utilisée sur la base d'informations de la littérature scientifique existante à propos des entreprises sociales et d'une analyse qualitative des données récoltées à l'aide d'entrevues menées auprès d'experts et de professionnels dans ce domaine.

La principale difficulté rencontrée au début de ce travail a été la récolte d'informations au sujet de deux concepts clés de ce travail, à savoir *les entreprises sociales* et *l'avantage compétitif*. Ce sont des concepts vastes dont diverses définitions à leur égard existent à ce jour. Appréhender et sélectionner les définitions ainsi que les méthodes d'analyse adéquates à ce travail ont ainsi représenté un défi. De plus, étant donné que les entreprises sociales sont un nouveau phénomène dans le domaine touristique, une littérature scientifique peu étoffée à ce sujet est actuellement disponible. La limite de ce travail se situe dans la grandeur de l'échantillon des entreprises sociales analysées. En effet, une étude de cas approfondie a pu être effectuée lors de ce travail, ce qui ne permet pas de généraliser les faits relevés lors de cette étude. Il serait ainsi intéressant d'en mener des complémentaires afin d'identifier des sources d'avantage compétitif supplémentaires dans le secteur touristique pour compléter le cadre de recommandations élaboré dans ce travail.

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à Jean-Charles Rey, Marie-Luce Délez, Gavin Bate, Diane Rebstein et Deborah Taugwalder qui ont accepté de répondre à mes diverses questions et m'ont ainsi transmis des informations précieuses pour cette étude. Je souhaite également remercier Madame Kate Varini, professeure responsable du suivi de ce travail, qui m'a été d'un grand appui pour structurer ce travail et s'est toujours montrée très disponible pour répondre à mes interrogations. Mes derniers remerciements vont à mes proches pour leur soutien moral, leurs conseils et leur relecture de ce travail.

Table des matières

Résumé.....	ii
Avant-propos et remerciements.....	iii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	x
Introduction.....	1
1. Contexte de recherche.....	3
1.1. La problématique.....	3
1.2. Cadre d'analyse	5
1.3. Résultats escomptés.....	6
2. Les entreprises sociales.....	7
2.1. Caractéristiques des entreprises sociales.....	11
2.1.1. Les dimensions sociales et économiques.....	11
2.1.2. Gouvernance	12
2.1.3. Sources de financement.....	13
2.1.4. Distribution de profit.....	13
2.1.5. Forme légale.....	14
2.2. Les entreprises sociales dans le tourisme	14
2.3. Entreprise sociale et organisation caritative : avantages et inconvénients.....	17
3. L'avantage compétitif	19
3.1. L'avantage compétitif fondé sur la performance.....	19
3.2. L'avantage fondé sur les ressources internes	20
3.3. Le concept de valeur partagée	21
3.4. Choix de l'approche de ce travail	22
4. Entreprises sociales : leurs sources potentielles d'avantage	23
4.1. La mission sociale	23
4.2. Les ressources de l'entreprise	24
4.3. Les réseaux de contacts.....	25
5. L'expérience	26
5.1. Les caractéristiques d'une expérience touristique	26

5.2. Les composantes et les dimensions d’une expérience	27
6. Méthodologie.....	29
6.1. Collecte de données auprès d’experts	29
6.2. Collecte de données par une étude de cas	30
7. Etude de cas	32
7.1. Présentation d’Adventure Alternative Ltd	32
7.1.1. Mission	33
7.1.2. Structure.....	34
7.1.3. Adventure Alternative Nepal	35
7.2. Présentation des résultats des entrevues	36
7.2.1. Une mission responsable et durable.....	37
7.2.2. Un modèle de gestion équitable	38
7.2.3. Des ressources humaines locales	39
7.2.4. Un système de partenariat local	40
7.2.5. Une redistribution financière transparente	41
7.2.6. L’expérience recherchée	42
7.3. Analyse et interprétation des résultats des entrevues	43
7.3.1. L’infrastructure de la firme	44
7.3.2. La gestion des ressources humaines	45
7.3.3. Divergences avec d’autres recherches.....	46
7.3.4. L’expérience touristique générée	47
8. Outil d’analyse d’avantage compétitif	49
8.1. L’approche VRIO	49
8.2. Application de l’approche VRIO sur l’étude de cas	51
8.2.1. Le système de partenariat local	52
8.2.2. Les ressources humaines locales.....	53
8.2.3. La redistribution financière transparente	55
9. Cadre de recommandations.....	57
Conclusion	61
Références.....	64
Annexe I : Caractéristiques des entreprises sociales	75

Annexe II : Définitions de l'avantage compétitif.....	77
Annexe III : Définitions de l'expérience touristique.....	79
Annexe IV: Charte de qualité d'Adventure Alternative	81
Annexe V : Actions d'AAN envers un tourisme responsable	83
Annexe VI : Entretien avec Monsieur Jean-Charles Rey	85
Annexe VII : Entretien avec Monsieur Gavin Bate	93
Annexe VIII : Entretien avec Madame Diane Rebstein	102
Annexe IX : Entretien avec Madame Deborah Taugwalder	106
Annexe X : Synthèse des entrevues	110
Déclaration de l'auteur.....	118

Liste des tableaux

Tableau 1: Développement des entreprises sociales par région	9
Tableau 2: Entreprises sociales sous forme de société et d'organisation caritative	15
Tableau 3: Grille d'analyse VRIO d'avantage compétitif.....	50
Tableau 4: Analyse VRIO du système de partenariat local	52
Tableau 5: Analyse VRIO des ressources humaines locales.....	53
Tableau 6: Analyse VRIO de la redistribution financière transparente	55
Tableau 7: Cadre de recommandations	57

Liste des figures

Figure 1: Les dimensions de l'expérience touristique	27
Figure 2: Structure hybride d'AA et MM	34
Figure 3: Chaîne de valeur d'une entreprise	43

Liste des abréviations

AA	Adventure Alternative Ltd
AAN	Adventure Alternative Nepal
ABR	Avantage basé sur les ressources
AITO	Association of Independent Tour Operators
DMC	Agence réceptive/ Destination Management Company
EMES	European Research Network
ESS	Économie sociale et solidaire
DTI	Ministère du commerce et de l'industrie du Royaume-Uni
MM	Moving Mountains Trust
MMN	Moving Mountains Nepal
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
UQAM	Université du Québec de Montréal
USP	Proposition commerciale unique / Unique Selling Proposition

Introduction

Depuis plusieurs décennies, l'industrie du tourisme s'est révélée être l'un des secteurs économiques mondiaux dont la croissance exponentielle est la plus conséquente (World Tourism Organization (UNWTO), 2016b, p. 2). De plus en plus de régions considèrent désormais le tourisme comme un acteur majeur dans leur croissance économique et leur progrès sociaux (ibid., p.2). Ceci ayant pour effet un investissement accru dans ce secteur en développant, notamment, de nouvelles infrastructures et en contribuant à l'implantation de nouvelles entreprises touristiques qui créent, par la suite, des emplois supplémentaires pour la destination (ibid., p.3). Actuellement, le tourisme international représente environ 7% des exportations mondiales en biens et services et se positionne en troisième place dans le classement des secteurs d'exportations mondiaux (après les carburants et les produits chimiques) (ibid., p.2). Par ailleurs, dans certains pays en voie de développement, le tourisme représente le secteur d'exportation principal (ibid., p.2).

Même si le tourisme peut être un vecteur économique conséquent pour une destination, il peut aussi se révéler être une source d'impacts négatifs notamment dans l'exploitation abusive des ressources naturelles, des communautés locales et de leur culture (Higgins-Desbiolles, 2006, p. 1195). La vision actuelle des entreprises traditionnelles, dont leur objectif premier est la maximisation du profit, est de plus en plus remise en question par certains économistes et analystes politiques en raison de leurs effets néfastes sur la société et leur environnement (UNWTO, 2016b, p. 17). Dans le *Global Report on the Transformative Power of Tourism* publié cette année par l'OMT (2016a, p.18), ce rapport encourage les entreprises touristiques à désormais repenser leur système de gestion et retrouver une nouvelle « *raison d'être* ». L'OMT expose, par ailleurs, le besoin de passer d'un modèle économique, où le profit prédomine la raison de l'entreprise, à un modèle intégrant de façon synergique des objectifs sociétaux, environnementaux et économiques.

L'entrepreneuriat social émerge progressivement au sein des discussions politiques de même qu'en pratique (UNWTO, 2016b, p. 71). Ce nouveau modèle entrepreneurial représente une approche innovante pour les entreprises de se confronter aux problématiques sociales (Peredo & McLean, 2006, p. 56). Une entreprise sociale tente de pourvoir à un vide généré par l'incapacité du marché capitaliste de même que par les

institutions publics et organisations non lucratives à réconcilier les démarches économiques avec des développements sociétaux et environnementaux durables (Becchetti & Borzaga, 2010, p. 5). Cette approche entrepreneuriale valorise la cohésion entre la création de valeur financière et sociétale d'une entreprise dans son environnement.

Cette démarche entrepreneuriale plus *éthique* et *durable* est de même considérée comme une opportunité potentielle de développer un avantage compétitif sur le marché (Porter & Kramer, 2011, p. 16). L'adhésion d'objectifs sociaux dans la stratégie de l'entreprise serait ainsi une source d'acquisition d'un avantage compétitif plus durable et orienté sur le long-terme (ibid., p.16).

L'objectif de ce travail est, à travers une étude de cas, d'étudier les facteurs qui permettent aux entreprises sociales de développer un avantage compétitif à travers l'expérience touristique qu'elles proposent. L'intérêt se focalise, tout particulièrement, sur une analyse micro-économique des éléments internes d'une entreprise sociale active dans le tourisme qui lui permettent potentiellement de se démarquer par l'expérience qu'elle offre à ses clients.

Pour ce faire, la première partie de ce travail se consacrera à la présentation des entreprises sociales et tentera de mettre en avant certaines caractéristiques qui les différencient des entreprises traditionnelles. Dans un second temps, il sera question de définir le concept d'avantage compétitif et d'exposer les diverses approches existantes à ce sujet, afin de sélectionner la plus adéquate pour l'étude de ce présent travail. Une partie supplémentaire se concentrera sur les sources potentielles d'avantage compétitif pour les entreprises sociales, relevées dans la littérature existante, et la troisième partie sur la définition d'une expérience touristique et l'éclaircissement de son lien potentiel avec l'avantage compétitif d'une entreprise. Finalement, dans la dernière partie de ce travail, un outil d'analyse ainsi qu'un cadre de recommandations seront élaborés, afin de permettre aux entreprises sociales d'identifier leurs potentielles sources internes d'avantage compétitif dans l'élaboration d'une expérience touristique. Ces recommandations seront effectuées suite à l'analyse d'une étude de cas.

1. Contexte de recherche

Dans ce chapitre, le contexte dans lequel se déroule ce travail, sa problématique ainsi que les diverses questions de recherches, qui permettront de répondre à l'objectif de ce présent travail, seront exposés. Comme les concepts d'entreprise sociale ainsi que d'avantage compétitif sont vastes et ont nécessité une recherche littéraire conséquente, ils seront approfondis dans les prochains chapitres.

1.1. La problématique

Depuis la crise financière de 2008, l'entrepreneuriat social est de plus en plus considéré comme un modèle de gestion alternatif, prenant en compte à la fois l'aspect économique mais aussi les impacts sociaux et environnementaux qu'une entreprise génère. L'entrepreneuriat social serait « une nouvelle approche innovatrice permettant de se confronter à des besoins sociaux complexes » (Peredo & McLean, 2006, p. 56) pas encore suffisamment appréhendé par les entreprises privées, les institutions publiques et les organisations à but non lucratif (Ormiston & Seymour, 2011, p. 125-126). Ce qui distingue fondamentalement une entreprise traditionnelle à but lucratif d'une entreprise sociale réside dans la primauté de leur stratégie (Depedri, 2010, p. 37). Une entreprise sociale, à travers ses activités économiques, tente d'atteindre des objectifs sociétaux et a pour motivation première de créer de la valeur sociale dans l'environnement dans lequel elle opère (Zur, 2014, p. 59). Au contraire, une entreprise traditionnelle a pour objectif central la maximisation du profit et la création de valeur économique et financière sur le marché (ibid., p.59).

Le tourisme s'est dernièrement présenté comme l'un des secteurs économiques mondiaux avec l'un des plus grands potentiels économiques grâce à son taux de croissance exponentiel continu et à une diversification plus intense de ses offres sur le marché (UNWTO, 2016b, p. 10). L'OMT prévoit une augmentation de 3.3% du nombre d'arrivées internationales de touristes (1.8 milliards d'arrivées en 2030) et d'un passage de 5 à 6 milliards de touristes domestiques d'ici 2016 (2016b, p. 3). Il est aussi prévu, d'ici 2026, que le secteur du tourisme génère un total de 1,35 milliards d'emplois, soit 4% des emplois totaux dans le monde (World Travel & Tourism Council, 2016, p. 1). Actuellement, le

pourcentage d'emplois générés par le tourisme s'élève, entre autre, jusqu'à 83% aux Maldives, 34% en Jamaïque et 30% en Gambie (UNEP, 2016). Le tourisme peut être un levier économique important dans certaines destinations étant donné qu'il est considéré comme l'un des plus grands secteurs d'exportation au monde. Outre ses bénéfices économiques, le tourisme peut aussi être un vecteur de valeur sociale, culturelle et environnementale (Higgins-Desbiolles, 2006, p. 1192).

Cependant, la recherche à tout prix de la maximisation du profit dans le secteur du tourisme peut être une source d'inégalités et d'abus qui génère des effets négatifs sur une destination (Higgins-Desbiolles, 2006, p. 1195). En réaction aux effets néfastes qu'engendre le tourisme, de nouveaux profils de touristes font peu à peu leur apparition. Ces *nouveaux touristes* attachent de l'importance à la responsabilité sociale ainsi qu'aux impacts positifs du tourisme. Ils prônent alors un modèle de tourisme durable qui, lorsqu'il est appréhendé de manière appropriée, devient un facteur déterminant du développement socio-économique d'une région (UNWTO, 2016a, p. 10).

Dès lors, les entreprises sociales semblent être une alternative intéressante pour surmonter et s'opposer aux effets néfastes que génère le tourisme dans certaines situations : « *Social enterprises in tourism are found to empower local communities, support sustainable regional development, and improve the social capital and quality of life of communities...* » (Altinay, Sigala, & Waligo, 2016, p. 405). Les entreprises sociales ont une orientation à long-terme et souhaitent alors développer un bénéfice social durable où elles opèrent (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006, p. 7).

Comme il a pu être constaté, la création de valeur sociale prédomine l'objectif d'enrichissement économique dans la stratégie d'une entreprise sociale. Celle-ci peut ainsi directement se distinguer sur ce facteur auprès de sa clientèle potentielle. Néanmoins, cet élément de distinction ne permet pas, à lui seul, à une entreprise sociale d'obtenir une place favorable sur le marché. Il est donc question dans ce travail de saisir les autres facteurs internes qui lui permettent d'acquérir un avantage compétitif. Pourquoi suivre ce modèle entrepreneurial au lieu d'un autre ?

Afin d'orienter plus précisément la suite de ce travail, les potentielles sources internes d'avantage compétitif des entreprises sociales, au niveau des expériences que celles-ci génèrent, seront explorées. Le tourisme, « certainement plus que d'autres industries, a le potentiel d'engendrer une émotion forte et des réactions particulières auprès de ses consommateurs » (Otto & Ritchie, 1996, p. 168). L'expérience vécue serait même, selon certains, le *cœur* du produit touristique délivré au client (Prentice, Witt, & Hamer, 1998, p. 1). Comme la chaîne de production de voyage d'une entreprise touristique est très vaste, l'expérience offerte est l'unité sur laquelle se focalise l'attention de ce présent travail.

L'objectif de recherche de ce travail est le suivant :

Explorer les facteurs internes aux entreprises sociales qui leur permettent de développer un avantage compétitif à travers l'expérience touristique qu'elles proposent.

Cet objectif de recherche représente le fil conducteur dans lequel se poursuit la suite de ce travail. Une étude de cas a été effectuée afin d'y apporter une réponse.

1.2. Cadre d'analyse

Dans le but de répondre à l'objectif de recherche, plusieurs sous-objectifs ont été formulés afin de structurer la suite de ce travail. Chacun de ces sous-objectifs s'oriente autour des trois concepts abordés par l'objectif de recherche principal, à savoir *les entreprises sociales, l'avantage compétitif et l'expérience touristique* :

1. Identifier les caractéristiques internes propres aux entreprises sociales (quels sont les aspects qui les différencient des entreprises traditionnelles ?).
2. Explorer le concept de l'avantage compétitif afin de sélectionner la méthode d'analyse appropriée pour la suite de cette étude.
3. Clarifier le lien entre une expérience touristique et l'avantage compétitif.
4. Élaborer un outil d'analyse ainsi qu'un cadre de recommandations permettant aux entreprises sociales, actives dans le secteur touristique, d'identifier leurs ressources internes potentiellement propice à développer un avantage compétitif, plus particulièrement dans l'expérience offerte.

1.3. Résultats escomptés

Le but de ce travail est de mettre en lumière le phénomène des entreprises sociales actives dans le secteur touristique, de démontrer si celles-ci arrivent ou non à développer un avantage compétitif grâce à leurs ressources internes sur le marché et si cela est le cas, d'identifier quelles en sont les sources. L'intérêt est de comprendre comment une entreprise sociale arrive à se positionner de manière compétitive sur le marché touristique, dans lequel elle opère, grâce aux traits qui la distinguent d'une entreprise traditionnelle bien que sa motivation initiale soit de créer de la valeur sociale.

L'outil d'analyse ainsi que le cadre de recommandations qui seront élaborés se veulent utiles à d'autres entreprises sociales actives dans le secteur touristique afin que celles-ci puissent déceler des facteurs internes au sein de leur structure qui leur permettraient potentiellement de développer un avantage compétitif sur le marché.

2. Les entreprises sociales

Le manque d'accord au sein de la littérature sur une définition universellement acceptée des entreprises sociales a amené de nombreuses recherches à tenter de clarifier ce concept entrepreneurial (Peredo & McLean, 2006, p.56 ; Kerlin, 2010, p.5). Selon Kerlin, les entreprises sociales sont rarement assimilées et appréhendées comme un phénomène global (2010, p. 4). Leur conception peut varier d'une région géographique à une autre suivant leur contexte socio-économique et la manière dont celles-ci s'y sont développées (ibid., p.4). Cette approche de Kerlin démontre la difficulté de délimiter les caractéristiques propres des entreprises sociales. En Europe, par exemple, les entreprises sociales sont considérées comme appartenant à l'économie sociale et solidaire¹ (ESS) dont leur but principal est la création de bénéfice social au sein de la communauté dans laquelle elles opèrent.

Leur position par rapport aux trois secteurs économiques demeure cependant un point de divergence (Kerlin, 2006, p. 249). Nyssens (2006) explique que celles-ci font office de lien entre les secteurs public² et privé³ (cité dans Marcionetti, 2016, p.11) alors que Borzaga et Tortia (2010, p. 26) les évaluent comme complémentaires à ces deux secteurs. Finalement, Ridley-Duff et Bull (2011) incluent le troisième secteur⁴ dans leur approche et positionnent les entreprises sociales entre ces trois secteurs économiques (cité dans Marcionetti, 2016, p.11). Elles s'imprègnent ainsi de certains éléments de ces secteurs afin de développer du capital social (ibid., p.11).

¹ La Ville de Genève définit l'ESS comme suit (2016) : « L'ESS est un secteur économique privé à but non lucratif ou lucrativité limitée, distinct de l'économie publique et privée à but lucratif. Ancrée sur un territoire donné, l'ESS base son action sur le respect de critères éthiques, sociaux et écologiques, en mettant l'accent sur la personne avant le profit. »

² Les entreprises du secteur privé génèrent du revenu à travers leurs activités commerciales et opèrent selon les forces présentes sur leur marché. Leur objectif primaire est la maximisation du profit. Elles sont dirigées par leurs actionnaires selon leur part de capital détenu au sein de l'entreprise (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 419).

³ Les organisations du secteur public opèrent selon des choix collectifs orientés vers un intérêt public. Elles appartiennent à l'Etat de même qu'aux citoyens et sont financées par des taxes (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 419).

⁴ Les activités des organisations du troisième secteur suivent des objectifs sociaux et environnementaux. Elles sont composées à la fois d'employés fixes et de bénévoles, et sont dirigées par des représentants ayant été élus par les membres de l'organisation. Leurs sources de revenu sont, par exemple, des cotisations de membres et des dons (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 419).

En revanche, le concept d'ESS n'existe pas aux Etats-Unis. En effet, les entreprises sociales sont perçues comme appartenant au secteur à but non lucratif et entreprennent des activités commerciales afin de répondre à leurs objectifs sociétaux (Kerlin, 2006, p. 249).

Toutefois, les recherches en lien avec les entreprises sociales se rejoignent sur le fait que celles-ci sont une réaction à un système économique considéré comme en déclin ainsi que du manque d'interventions et de moyens des Etats dans le développement social, comme par exemple le domaine de la santé et de l'éducation (Austin et al., 2006, p. 3 ; Kerlin, 2010, p. 5 ; Depedri, 2010, p. 34 ; Ormiston & Seymour, 2011, p. 125). Ceci est notamment l'opinion de Borzaga et Becchetti:

The emergence of social enterprises, however, has been prompted by the incapacity of the market-state model to reconcile economic development with social and environmental sustainability due to the limits both of the invisible hand and state institutions ridden by conflicts of interests, problems of misrepresentation, and lack of resources. (2010, p. 5)

Les manquements des entreprises traditionnelles et des Etats peuvent donc représenter une opportunité pour les entreprises sociales de s'établir sur le marché et d'être une nouvelle manière de répondre à des besoins sociaux complexes (Austin et al., 2006, p. 3 ; Peredo & McLean, 2006, p. 56). Comme le démontre le tableau 1, ci-dessous, récapitulant brièvement l'apparition des entreprises sociales dans diverses régions, l'essor de ces entreprises est souvent une conséquence de crises économiques, de plan de restructurations des Etats ou de changements de régime politique.

Tableau 1: Développement des entreprises sociales par région

Région	Raisons principales de l'émergence d'entreprises sociales
Etats-Unis	<p>Ralentissement du secteur économique à partir des années 70 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déficits économiques importants dans les années 80 • Diminutions des fonds attribués aux organisations à but non lucratif actives dans divers secteurs <p>→ Les organisations à but non lucratif abordent l'idée d'entamer des activités économiques pour remplacer les pertes de fonds préalablement attribuées par l'Etat.</p>
Europe	<p>Europe de l'Ouest → crise économique en 1970 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance du chômage et programmes de réinsertion sociale inefficaces • Réformes de décentralisation, privatisation et réduction des services publics <p>→ Les entreprises sociales émergent en tant que coopératives et développent des emplois dans le secteur social</p> <p>Europe centrale → chute du régime communiste :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Société civile faible et augmentation du taux de chômage par le passage vers un nouveau régime politique <p>→ L'aide internationale croissante motive les Etats bénéficiaires à soutenir le développement d'entreprises sociales.</p>
Amérique du Sud	<p>Restructuration des activités de l'Etat et réforme du marché suite au <i>consensus de Washington</i>⁵ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminution de nombreux programmes sociaux

⁵ Le consensus de Washington est un ensemble de recommandations politiques adressées aux pays en voie de développement, notamment ceux aux économies déficitaires (majoritairement d'Amérique latine). Ce consensus reprend les idées de l'économiste John Williamson développées en 1989 (Andlil, 2013).

	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du chômage → Argentine : émergence des entreprises sociales en tant que coopératives et associations mutuelles pour combattre le chômage et la distribution inégale des richesses.
Asie & Afrique	<p>Economies faibles et manque d'aide de la part des Etats:</p> <p>Afrique → Apparition d'entreprises sociales suite à des restructurations sociales afin de créer des emplois (taux de chômage atteignant jusqu'à 60-80%). Elles furent souvent soutenues par l'aide internationale.</p> <p>Asie → Entreprises sociales (soit à but lucratif ou non) actives dans le développement durable d'une région afin d'apporter des emplois, créer des services sociaux nécessaires à la communauté locale et à la protection de l'environnement.</p>

Sources : Adapté de Kerlin (2010)

Dans un marché à la recherche de justice sociale et d'innovation au niveau de la stratégie des entreprises, les entrepreneurs sociaux sont de plus en plus assimilés à des acteurs permettant de résoudre les problèmes sociaux et environnementaux actuels (Ormiston & Seymour, 2011, p. 125). En effet, ces problèmes ne peuvent pas toujours être surmontés par les services publics, les organisations à but non lucratif ainsi que les programmes de responsabilité sociétale (RSE) des entreprises traditionnelles. Les entreprises sociales représentent une nouvelle approche entrepreneuriale pour subvenir aux vides provoqués dans certains secteurs sociétaux tout en étant à la recherche d'une prospérité économique durable (Ernst & Young, 2014, p. 2). En plus d'aborder des problématiques que les secteurs privé et public ne parviennent pas à résoudre tels que le chômage, l'isolation sociale et l'inégalité (Bull, 2008, p. 268), les entreprises sociales ont également un rôle à jouer dans le développement, à l'échelle locale, des conditions de vie de communautés défavorisées dans certaines régions (Weerawardena & Sullivan Mort, 2006, p. 22).

2.1. Caractéristiques des entreprises sociales

Afin d'appréhender ce concept complexe de manière synthétique et de déceler les caractéristiques communes parmi la littérature sur l'entrepreneuriat social, la suite de ce chapitre se basera sur le tableau en Annexe I. Ce tableau met en évidence les traits principaux des entreprises sociales abordés dans diverses sources (recherches scientifiques, programmes de recherche, rapport de ministères, Commission Européenne, etc.).

2.1.1. Les dimensions sociales et économiques

La littérature sur les entreprises sociales s'accordent sur la primauté de la dimension sociale au sein de leur stratégie et de leurs activités économiques (Ormiston & Seymour, 2011, p. 127 ; Teasdale, 2011, p. 112). Comme l'explique Crivelli, Bracci et Aviles (2011), « la coexistence des deux dimensions économique et sociale est une condition nécessaire pour qu'une société soit considérée comme une entreprise sociale » (cité dans Marcionetti, 2016, p. 17). Une entreprise sociale souhaite donc répondre à des problématiques sociales et environnementales mais ne peut y arriver qu'à travers ses activités économiques. Il est primordial que la valeur sociale produite par l'entreprise soit au bénéfice des communautés locales ou d'un groupe spécifique de personnes, promouvant ainsi un sens de responsabilité sociétale à un degré local (Defourney & Nyssens, 2012, p. 14).

Les définitions des entreprises sociales au sein de la littérature ne semblent pas placer de limite quant à l'importance qu'occupe l'activité économique au sein de leur stratégie. L'activité commerciale peut ainsi être au cœur du fonctionnement de l'entreprise sociale, tout comme être un facteur secondaire mis en place pour atteindre sa finalité sociale et assurer sa pérennité (Peattie & Morley, 2008, p. 8 ; Marcionetti, 2016, p. 17).

Contrairement aux entreprises traditionnelles, qui basent leur stratégie sur le gain de profit, et les institutions publiques, financées par les Etats, les entreprises sociales dépendent de leurs membres et collaborateurs afin de déployer les ressources nécessaires à leur viabilité (Defourney & Nyssens, 2012, p. 13), encourageant ainsi un niveau de risques économiques plus élevé. Il est essentiel pour ces entreprises de conserver l'équilibre visé entre leurs dimensions sociales et économiques pour ne pas perdre leur particularité et avoir comme seul objectif la poursuite du profit (Altinay et al., 2016, pp. 3-7).

2.1.2. Gouvernance

L'indépendance et l'autonomie du processus de prise de décisions sont l'une des caractéristiques propres aux entreprises sociales selon Borzaga et Defourney (2004) (cité dans Marcionnetti, 2016, p. 12). Pour ces auteurs, ce processus accorde de l'importance à une dynamique participative offrant un poids décisionnel identique à chaque membre impliqué dans l'entreprise sociale (Defourney & Nyssens, 2012, p. 15). Les décisions prises par l'entreprise sociale ne sont donc pas uniquement faites en fonction de la part de capital détenue par ses actionnaires (ibid, p. 15).

L'*European Research Network* (EMES⁶) a développé plusieurs caractéristiques propres aux entreprises sociales, dont une est leur gouvernance participative. L'EMES insiste notamment sur le haut degré d'indépendance des entreprises sociales créées, généralement, par un groupe de personnes qui ne sont pas des actionnaires (Defourney & Nyssens, 2012, p. 14). Même s'il arrive que ces entreprises dépendent de subventions, elles ne sont ni gérées par les autorités publiques, ni dirigées par d'autres organisations (ibid., p. 14). La représentation ainsi que la participation des consommateurs, des collaborateurs et des autres parties prenantes dans la gestion et les prises de décisions constituent une caractéristique essentielle aux entreprises sociales sur leur principe démocratique (ibid., p. 15).

Dans certains cas de figure, l'un des objectifs de ces firmes est de cultiver des valeurs démocratiques au sein de leur structure (Defourney & Nyssens, 2012, p. 15). C'est ce qui ressort notamment sur la page internet de la Commission Européenne qui liste les caractéristiques des entreprises sociales (2016): « *Those [social enterprises] where the method of organisation or ownership system reflects their mission, using democratic or participatory principles or focusing on social justice* ». De plus, la structure peu bureaucratique de ces entreprises leur permet de gérer efficacement le transfert d'informations ainsi que de stimuler le développement de connaissances et de compétences internes (Becchetti & Borzaga, 2010, pp. 25-26).

⁶ L'EMES est un projet de recherche international entre différents centres de recherche universitaires dont l'objectif commun est de développer un recueil théorique, empirique et pluridisciplinaire autour des concepts liés à l'entrepreneuriat social (EMES, 2016).

2.1.3. Sources de financement

Selon Borzaga et Defourney (2004), le mix de financement des entreprises sociales composé d'une part du revenu de leurs activités lucratives, et d'une autre part, de leurs ressources non-commerciales, représente une autre caractéristique permettant de les distinguer (cité dans Marcionetti, 2016, p. 12). Les parts de chacune de ses sources de financement varient, bien évidemment, selon la structure légale choisie par l'entreprise sociale.

En ce qui concerne les ressources externes à leurs activités économiques (non-commerciales), les entreprises sociales font généralement appel à un large réseau de contacts afin d'accéder à diverses formes de financement privés et publics (Austin et al., 2006, pp. 11-12). Celles-ci sont constituées, par exemple, d'apports individuels des fondateurs de l'entreprise, de cotisations de membres, de dons, de subventions des collectivités publiques, de programmes d'investissements de fondations et d'emprunts bancaires (Austin et al., 2006, pp. 11-12 ; Department of Trade and Industry, 2002, p. 63).

2.1.4. Distribution de profit

La dernière caractéristique propre aux entreprises sociales est leur manière de distribuer leur bénéfice. Selon Borzaga et Defourney (2004), le profit généré par ces entreprises doit être réinvesti au sein de leur structure afin d'assurer leur pérennité et/ou auprès de ses activités créatrices de valeur sociale (cité dans Marcionetti, 2016). Le Ministère du commerce et de l'industrie du Royaume Uni (DTI) va même plus loin en soulignant que la distribution du bénéfice de l'entreprise sociale doit essentiellement être réinvestie dans la poursuite de création de valeur sociale (2002, p. 13) afin qu'une entreprise puisse être considérée comme sociale (European Commission, 2016).

Alors que la culture d'une entreprise sociale repose sur un comportement éthique, des principes volontaristes et une mission à la poursuite d'une cause sociale, l'entreprise doit également assurer la viabilité de sa structure (Chell, 2007, p. 7). Il existe alors une tension entre la création d'impact social et la viabilité de l'entreprise (ibid., p. 7), qui requiert à l'entrepreneur social de trouver l'équilibre entre le développement de la structure de son entreprise et la poursuite du meilleur impact social possible (Austin et al., 2006, p. 7).

2.1.5. Forme légale

La Commission Européenne (2016) ainsi que le DTI (2002, p. 14) s'accordent sur le fait qu'il n'existe pas de forme légale unique dédiée aux entreprises sociales. Celles-ci peuvent opérer sous diverses formes comme coopératives sociales ou associations mutuelles, société à responsabilité limitée par garantie, organisations à but non lucratif telles que des associations caritatives, des fondations ou des coopératives (ibid., 2016). Il arrive aussi que certaines entreprises sociales optent pour deux formes légales au lieu d'une, afin de mieux poursuivre leurs objectifs sociaux et économiques « tout en se conformant au cadre légal dans lequel elles opèrent » (SEFORIS, 2016a, p. 21). En effet, une entreprise sociale ne s'intègre pas distinctement dans les catégories conventionnelles telles que les secteurs privé, public ou le troisième secteur (Luke & Chu, 2013, p. 765). L'apparition croissante des entreprises sociales sur les marchés a même motivé certains pays européens de mettre en place de nouvelles formes légales afin de répondre au mieux à leur structure particulière⁷ (Defourney & Nyssens, 2012, p. 9 ; Zur, 2014, p. 58).

Doherty et al. (2014, p. 418) introduisent, de plus, la notion d'hybridité qui se comprend comme « une structure favorable à la coexistence de valeurs et d'objets de deux catégories ou plus ». Ce qui rend une entreprise hybride est donc le fait qu'elle poursuive un objectif à la fois social et économique (ibid., p. 418, Marcionetti, 2016, p. 16).

2.2. Les entreprises sociales dans le tourisme

Les entreprises sociales agissent dans divers secteurs économiques où se présente une opportunité de délivrer un impact sociétal bénéfique (British Council, 2015, p. 6) et détiennent également un rôle important dans les pays dits *émergents* (Iorgulescu & Sidonia Ravar, 2015, p. 672). Les entreprises sociales sont ainsi une alternative intéressante dans le développement du tourisme responsable et durable. En effet, le tourisme s'avère être une source de revenu conséquente pour certaines destinations en voie de développement et il est désormais de plus en plus important d'assurer une répartition équilibrée des bénéfices auprès des communautés défavorisées (Von der Weppen & Cochrane, 2012, p. 498). Ainsi,

⁷ En 2004, la Grande-Bretagne a introduit une nouvelle forme légale pour les entreprises sociales britanniques sous l'appellation légale « *Community Interest Company* » (Defourney & Nyssens, 2012, p. 10 ; Social Enterprise UK, 2012b, p. 13)

les entreprises sociales actives dans le tourisme peuvent contribuer à « combattre la pauvreté, conserver l’environnement » (Iorgulescu & Sidonia Ravar, 2015, p. 674) et répondre à des besoins sociaux que le secteur public et privé n’ont su satisfaire à ce jour (Von der Weppen & Cochrane, 2012, p. 499).

Les entreprises sociales actives dans le secteur touristique opèrent sous diverses formes légales en fonction de leurs activités et leurs sources de financement potentielles (British Council, 2015, p. 10 ; Shaening Pokrasso, 2015). Parmi les entreprises dites hybrides, la suite de ce travail se focalisera sur celles qui opèrent sous la forme de société sociale anonyme ou à responsabilité limitée et qui créent leur propre organisation caritative à travers laquelle elles poursuivent leur objectif social. Les avantages de cette structure d’entreprise sous deux formes légales (Shaening Pokrasso, 2015) seront exposés ultérieurement. Le Tableau 2, ci-dessous, présente des exemples d’entreprises sociales opérant à travers ces deux formes légales dans le secteur touristique. Elles ont notamment été nominées, en 2008 et 2009, parmi les finalistes des prix suivants: *Responsible Tourism Awards*⁸, *Geotourism Challenge*⁹ et *Tourism for Tomorrow Awards*¹⁰ (Von der Weppen & Cochrane, 2012, p. 500).

Tableau 2: Entreprises sociales sous forme de société et d’organisation caritative

Nom de la société	Nom de l’organisation	Activités
Andaman Discoveries ^a	North Andaman Network Foundation	Tour-opérateur basé en Thaïlande et proposant des éco-tours, des stages de bénévolat et des voyages de groupes et individuels avec une approche de conservation de l’environnement et axée sur les communautés locales des destinations dans lesquelles il opère. La moitié ^b du profit généré par l’entreprise est versée auprès de sa fondation dans l’élaboration de projets de développement local.
Blue Ventures Expedition ^c	Blue Ventures	Tour-opérateur basé à Londres qui organise des expéditions éducatives et de recherche pour des

⁸ <http://www.responsibletravel.com/awards/>

⁹ <https://www.changemakers.com/geotourism-challenge-celebrating-places-changing-lives>

¹⁰ <http://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/>

		bénévoles dans la conservation des milieux marins. Ces expéditions ont lieu à Madagascar, à Belize et au Timor oriental. Le profit généré ^d par l'entreprise est réinvesti auprès de son organisation caritative active dans le développement de projets en lien avec la conservation marine.
Guludo Beach Lodge ^e	Nema Foundation	Complexe hôtelier basé au Mozambique suivant un modèle de commerce équitable en employant plus de 50 personnes du village avoisinant. Les produits, les biens et les services délivrés par ce complexe hôtelier proviennent de la communauté locale. Une partie du bénéfice est versée auprès de sa fondation active dans le développement d'infrastructures locales (écoles, bâtiments sanitaires, points d'eau, etc).
Misool Eco Resort ^f	Misool Baseftin	Complexe hôtelier basé en Indonésie et actif dans la conservation marine. Le complexe emploie plus de 120 personnes des communautés locales et ses infrastructures sont élaborées à base de bois recyclés. Le bénéfice est en partie reversé auprès de sa fondation active dans la préservation des écosystèmes terrestres et marins. L'organisation sensibilise également les communautés locales sur cet enjeu. L'hôtel engage des patrouilleurs autour de l'île pour s'assurer que la flore marine locale soit protégée.

Source : tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- a. Andaman Discoveries (2016). *Why Andaman Discoveries*. Récupéré sur <http://www.andamandiscoveries.com/why-andaman-discoveries/>
- b. Andaman Discoveries (2016). *Our Commitment to Sustainability*. Récupéré sur <http://www.andamandiscoveries.com/commitment-sustainability/>
- c. Blue Ventures (2016). *About Blue Ventures*. Récupéré sur <https://blueventures.org/about/>

- d. Winchell, N. (2016). *Building sustainable coastal communities*. Récupéré sur <http://thechanger.org/community/building-sustainable-coastal-communities>
- e. Guludo Beach Lodge. *Fair Trade in Tourism*. Récupéré sur <http://www.guludo.com/fairtrade/>
- f. Misool Eco Resort (2014). *Our mission*. Récupéré sur <http://www.misoolcoresort.com/ourmission.html>

2.3. Entreprise sociale et organisation caritative : avantages et inconvénients

Suivre un modèle d'entreprise sous deux formes légales (comme les entreprises présentées dans le tableau 2) offre la possibilité aux entreprises sociales de combiner des caractéristiques d'entreprises traditionnelles et d'organisations à but non lucratif, leur permettant ainsi d'entreprendre des activités économiques tout en répondant à leur mission sociale (SEFORİS, 2016, p. 22). La relation entre les deux structures de ce type d'entreprise sociale (entreprise à but lucratif et organisation caritative) peut prendre deux formes (Shaening Pokrasso, 2015) :

1. Modèle *mère-filiale* : la société sociale appartient à l'organisation caritative ou vice-versa
2. Modèle *mère-sœur* : les deux structures collaborent ensemble mais sont indépendantes l'une de l'autre

L'attrait majeur de ce modèle d'entreprise sous deux formes légales est la possibilité pour l'entreprise sociale d'accroître son réseau de financement. Actuellement, les fonds d'investissement publics ne cessent de diminuer et créent ainsi une compétition accrue parmi les organisations à but non lucratif dans la recherche de fonds publics (Havlat, 2016). Créer une entreprise sociale est devenue une alternative intéressante pour les organisations à but non lucratif afin de flexibiliser et accroître leurs possibilités de financement et ainsi faciliter leur poursuite de valeur sociale (Social Enterprise UK, 2012^b, p. 14 ; Bhuttae, 2013 ; Doherty, Haugh, & Lyon, 2014, p. 427). En effet, d'une part, l'entreprise sociale peut faire appel à des investisseurs et des emprunts bancaires tout en générant du revenu sans que ses activités soient limitées, et d'autre part, l'organisation à but non lucratif peut être financée à l'aide de subventions publiques et de dons (Daniele, Bate & Quezada, s.d., p.8 ; Shaening Pokrasso, 2015).

L'entreprise sociale distribue le revenu généré par ses activités commerciales de deux manières : une part est réinvestie au sein de sa structure d'entreprise afin d'assurer sa durabilité, l'autre part est versée sous forme de dons auprès de l'organisation à but non lucratif. Le premier avantage de cette démarche est que l'entreprise sociale peut déduire la somme de ses dons de son imposition (Social Enterprise UK, 2012b, p. 14 ; Bhuttae, 2013 ; Shaening Pokrasso, 2015). Le deuxième est que l'organisation à but non lucratif est assurée de bénéficier d'un appui financier régulier en plus des subventions et des dons qui lui sont attribués (ibid., 2014).

Néanmoins, ce modèle d'entreprise sociale sous deux formes légales requiert une structure et une gouvernance plus complexe puisque deux structures y sont impliquées (Shaening Pokrasso, 2015). Il est donc important que l'entreprise sociale et l'organisation à but non lucratif distribuent adéquatement leurs ressources entre elles et entreprennent des activités ayant un objectif social commun (Bhuttae, 2014). Un modèle d'entreprise complexe tel que celui-ci peut également entraîner des complications (clash culturel entre les deux formes légales, la réputation de l'une peut avoir une influence sur l'autre, etc.) (ibid., 2014).

3. L'avantage compétitif

L'objectif au centre de la gestion stratégique d'une entreprise est d'identifier les facteurs qui lui permettent de se différencier de ses concurrents en termes « de performance, de rentabilité, de rendement et de valeur perçue sur le marché » (Sigalas & Economou, 2013, p. 61). La vision communément comprise dans la gestion stratégique d'une entreprise est que « la performance supérieure d'une entreprise résulte d'un avantage compétitif » (ibid., p. 61). Cependant, diverses manières d'analyser ce concept existent à ce jour, rendant ainsi difficile l'élaboration d'une définition commune à son égard (Ma, 2000, p. 15 ; Sigalas & Economou, 2013, p. 61 ; Sigalas, Economou, & Georgopoulos, 2013, p. 320).

La littérature à propos de l'avantage compétitif a tout de même permis de mettre en avant trois approches différentes (Spanos & Lioukas, 2001, p. 907 ; Sigalas & Economou, 2013, p. 66 ; Porter & Kramer, 2011, p. 9)

1. L'avantage fondé sur la performance
2. L'avantage fondé sur les ressources internes
3. Le concept de valeur partagée

Une liste de définitions de ces trois approches figure à l'Annexe II.

3.1. L'avantage compétitif fondé sur la performance

Dans cette première approche d'analyse de l'avantage compétitif, l'utilisation de concepts monétaires tels que *profit*, *rentabilité* et *valeur* sont utilisés comme indicateurs de performance d'une entreprise (Sigalas & Economou, 2013, pp. 63-65). Les entreprises qui disposent d'une rentabilité (Thomas, 1986 ; Grant, 1998 ; Besanko, 2000), de rendements (Shoemaker, 1990 ; Ghemawat, 1991) ou de rapports coûts-bénéfices (Ghemawat, 1991 ; Foss & Knudsen, 2003) supérieurs à ceux de la concurrence sont considérées comme détentrices d'un avantage compétitif sur le marché (cf. Annexe II).

Porter est considéré comme l'initiateur de cette approche orientée vers l'environnement externe à l'entreprise (Lioukas & Spanos, 2001, p. 908 ; Sigalas & Economou, 2013, p. 65). Selon lui, « l'avantage compétitif procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la

firme pour les créer. » (Porter M. , 1996, p. 13). Il affirme qu'il existe deux stratégies de base pour concevoir de la valeur à ses clients et ainsi obtenir un avantage compétitif : *l'avantage par les coûts* et *la différenciation* (Porter M. , 1996, p. 13). Ainsi, une entreprise décide de créer de la valeur, soit en « proposant des prix inférieurs à ceux de la concurrence mais pour les mêmes avantages » (Sigalas & Economou, 2013, p. 65), soit en « offrant des prestations uniques dont les avantages compensent leur prix plus élevé sur le marché » (ibid, p. 65). Une entreprise doit donc choisir le type d'avantage qu'elle souhaite poursuivre face à ses rivaux pour atteindre un positionnement attractif sur le marché (Porter, 1996, p. 23-24).

3.2. L'avantage fondé sur les ressources internes

L'approche de *l'avantage basé sur les ressources* (ABR) se focalise principalement sur le capital et les forces internes de l'entreprise (Lioukas & Spanos, 2001, pp. 907-908). Cette approche considère la firme comme un regroupement de ressources uniques en fonction desquelles elle développe sa stratégie (ibid., pp. 907-908). De la sorte, la performance de l'entreprise est ainsi liée à sa capacité à mettre en œuvre ses ressources internes de manière compétitive sur le marché. Cela résonne notamment dans la définition de Wiggins et Ruefli (2002): « *Competitive advantage is the capability (or set of capabilities) or resource (or set of resources) that gives a firm an advantage over its competitors which ceteris paribus leads to higher relative performance.* » (cité dans Sigalas & Economou, 2013, p. 64). Ainsi, les forces internes de l'entreprise proviennent de deux sources principales : les ressources détenues par l'entreprise et les capacités (ou compétences) qui lui permettent d'employer ces ressources profitablement (Seni, 2013, p. 81). Les capacités de l'entreprise représentent « son habileté à exploiter et combiner ses ressources au travers de systèmes organisationnels pour atteindre ses objectifs » (Lioukas & Spanos, 2001, p. 909). La firme doit donc déployer les capacités adéquates pour tirer profit de ses ressources.

Quatre critères sont mis en avant par l'ABR pour que l'entreprise puisse conserver un avantage compétitif durable sur le marché. Tout d'abord, les ressources doivent *créer de la valeur* pour l'entreprise pour qu'elles puissent être considérées telles que des sources potentielles d'avantage compétitif. Elles exploitent ainsi les opportunités et la prémunissent des menaces de l'environnement externe de l'entreprise (Barney, 1991, pp. 105-106 ; Spanos & Lioukas, 2001, p. 910 ; Seni, 2013, p. 96). Ensuite, elles doivent être de même

rare et *inimitable* (Barney, 1991, pp. 106-107 ; Seni, 2013, p. 99-100). Finalement, *l'organisation structurelle* mise en place pour exploiter ces ressources joue un rôle important dans le déploiement de l'avantage compétitif de l'entreprise. En effet, l'exploitation de ses ressources et de ses capacités dépend notamment de la structure organisationnelle de l'entreprise, de son système de coordination, de son contrôle de gestion mais aussi de son modèle de compensation et de rémunération (Seni, 2013, pp. 103-104).

3.3. Le concept de valeur partagée

Le concept de valeur partagée a surgi suite à la crise économique de 2007 et 2008 par sa remise en question du système capitaliste tel que pratiqué aujourd'hui (Pirson, 2012, p. 31). Les économistes Porter et Kramer (2011, p. 4) avancent que la raison d'être des entreprises doit être redéfinie et reconnectée à un progrès social. L'idée qui en découle est de développer de la valeur tant économique que sociale auprès des communautés où les entreprises opèrent, tout en améliorant leur compétitivité à travers leur chaîne de valeur (Porter & Kramer, 2011, p. 6 ; Driver, 2012, p. 423). Désormais, les problématiques environnementales et sociales sont à nouveau considérées comme des défis auxquels les entreprises doivent s'atteler (Pirson, 2012, p. 31 ; UNWTO, 2016a, p. 12).

L'intégration d'activités sociales au sein de la stratégie de l'entreprise représente une source potentielle d'accroissement de profitabilité, d'amélioration de la performance et de différenciation face à la concurrence (Porter & Kramer, 2011, p. 7 ; Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014, pp. 130-131 ; Camilleri, 2015, p. 4). Le concept de valeur partagée est ainsi une opportunité pour une entreprise d'acquérir une place compétitive sur le marché. En effet, « les réglementations des Etats, l'intérêt croissant envers la responsabilité sociale des entreprises ainsi que l'attention des consommateurs en matière de problèmes sociétaux » sont des éléments ayant une influence non négligeable sur l'environnement externe des entreprises (Porter & Kramer, 2006, p. 91).

3.4. Choix de l'approche de ce travail

L'avantage compétitif est donc « un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence » (Seni, 2013, p. 68). La compréhension de cet avantage dépend de l'approche sélectionnée parmi les trois ci-dessus.

La méthode d'analyse sélectionnée pour la suite de ce travail est l'approche ABR puisque celle-ci s'intéresse aux caractéristiques et aux procédés de performance propres à une entreprise (Spanos & Lioukas, 2001, p. 909). En effet, l'intérêt de ce travail se porte sur une analyse micro-économique d'une entreprise sociale, soit l'exploration de ses ressources internes développant potentiellement un avantage compétitif sur le marché. Cette méthode est ainsi considérée comme la plus appropriée par rapport aux autres approches pour plusieurs raisons. En premier lieu, la méthode basée sur la performance privilégie le positionnement de l'entreprise dans son environnement externe (Spanos & Lioukas, 2001, pp. 909-910). Ensuite, le concept de valeur partagée préconise une parité entre valeur économique et sociale qui ne peut être appliquée ou comparée aux activités d'une entreprise sociale qui a, comme premier objectif, la création de valeur sociale (Loosemore & Higgon, 2015, p. 136). De plus, il arrive que ce concept soit comparé à une approche plus élaborée d'un programme de RSE dont le premier objectif est souvent d'améliorer la réputation de l'entreprise (Porter & Kramer, 2006, p. 81).

4. Entreprises sociales : leurs sources potentielles d'avantage

Les entreprises sociales ont su développer des caractéristiques uniques en adaptant ainsi leur structure d'entreprise pour poursuivre leur mission sociale (Zur, 2014, p. 56). De plus, leurs attributs propres pourraient potentiellement leur permettre de développer un avantage face aux entreprises traditionnelles (Zur, 2014, p. 64-68 ; Depedri, 2010, p. 37-42). Selon la littérature à ce sujet, les trois aspects suivants ont pu être relevés: *la mission sociale, les ressources de l'entreprise et les réseaux de contacts*.

4.1. La mission sociale

La différence fondamentale entre une entreprise sociale et une entreprise traditionnelle repose sur les priorités que cette première se fixe (Depedri, 2010, p. 37). Selon Zur, la mission sociale des entreprises sociales est à la base de leur avantage compétitif (Zur, 2014, p. 69). En effet, celle-ci influence plusieurs dimensions telles que leur acquisition de ressources humaines et financières ainsi que « leur positionnement sur le marché tant économique que social » (ibid., p. 69).

Comme la différence des entreprises sociales repose sur leur dimension sociale, il est essentiel qu'elles la communiquent explicitement de manière attractive afin de développer un avantage compétitif sur le marché (Zur, 2014, p. 67). Ceci leur permet de se distinguer des entreprises traditionnelles mais également de renforcer leur réputation dans le secteur dans lequel elles opèrent (ibid., p. 67). Détenir une réputation forte face à la concurrence leur permet d'accroître la confiance auprès de leur clientèle de même que de faciliter la prospection de nouveaux investisseurs dans un environnement fortement concurrencé (Austin et al., 2006, p. 11).

Une bonne notoriété est également un facteur d'attraction de ressources humaines compétentes (Austin et al., 2006, p. 11 ; Zur, 2014, pp. 64-65). Puisque les entreprises sociales n'ont pas toujours les moyens de proposer le même niveau de rémunération que les entreprises traditionnelles à leurs collaborateurs, celles-ci misent alors sur des facteurs non-matérielles pour prospecter de la main d'œuvre (attractivité de la mission sociale, crédibilité de l'entreprise sociale, progression personnelle, confiance de la communauté locale, autonomie dans le travail, etc.) (Zur, 2014, p. 65 ; Depedri, 2010, p. 52).

Finalement, la mission sociale a aussi un impact sur le style de gouvernance des entreprises sociales. Celles-ci sont caractérisées par un système plus démocratique dans leurs prises de décisions (voir chapitre 2.1.2) (Depedri, 2010, p. 38). Ce style de gestion peu bureaucratique accroît l'échange d'informations, génère une implication plus importantes des diverses parties prenantes et développe ainsi une structure de gestion d'entreprise plus flexible (ibid., p. 39).

4.2. Les ressources de l'entreprise

Selon Roy et Karna (2015, p. 1368), les entreprises sociales, actives dans les pays dits *émergents*, tentent de tirer avantage des ressources locales de manière innovante pour ensuite les distribuer équitablement parmi les diverses parties prenantes. Ces ressources peuvent notamment provenir d'éléments précédemment considérés tels que des *poids morts*¹¹ (ibid., p. 1368) pour une entreprise traditionnelle. Roy et Karna exposent par exemple l'idée de former des personnes défavorisées dans l'optique qu'elles puissent obtenir un emploi et devenir des collaboratrices pour l'entreprise sociale (2015, p. 1368).

Les entreprises sociales peuvent ainsi développer un avantage grâce à leurs ressources humaines. Comme celles-ci attirent principalement leur main d'œuvre à l'aide de facteurs non-monétaires, leurs collaborateurs ont tendance à être plus altruistes et sensibles aux problématiques sociales de même que plus loyaux envers l'entreprise (Depedri, 2010, p. 41). De ce fait, même si ces personnes obtiennent une rémunération plus faible que la moyenne, ceci aura rarement de conséquences négatives sur leur performance et leur satisfaction au travail (ibid., p. 42). De plus, le caractère démocratique de la gouvernance d'une entreprise sociale favorise la coopération entre les différents acteurs et diminue ainsi les coûts de contrôles que subissent généralement des entreprises à structure bureaucratique importante (ibid., p. 50).

¹¹ Ce terme provient de la matrice du *Boston Consulting Group* (sous l'acronyme BCG). Les poids morts sont caractérisés par une part de marché et une croissance faible. Ce type de produit se situe dans un marché en ralentissement et à forte concurrence. A ce stade-là, il n'est plus d'un grand intérêt pour l'entreprise (Moronville, 2013).

4.3. Les réseaux de contacts

L'élaboration de réseaux de contacts vastes peut être un facteur de réussite et de développement des entreprises sociales. Il arrive que la majorité des ressources des entreprises sociales provienne d'acteurs extérieurs et n'est ainsi pas sous leur contrôle direct (partenaires, donateurs, bénévoles, communauté locale, etc.) (Austin et al., 2006, p. 13). Les entreprises sociales doivent ainsi développer un réseau riche en contacts afin d'obtenir les ressources nécessaires pour leurs activités. Elles doivent aussi continuellement l'entretenir afin de déboucher vers des partenariats durables (ibid., p. 13). Ainsi, les relations que les entreprises sociales entretiennent avec les autres acteurs présents dans leur chaîne de production déterminent leur accès aux ressources financières et humaines qui peuvent ainsi être des sources potentielles d'avantage compétitif (Zur, 2014, p. 69).

Les entreprises sociales détiennent un degré d'intégration important au sein des populations locales. En effet, il arrive souvent qu'elles soient développées et créées par des acteurs des régions dans lesquelles elles opèrent. (Borzaga & Tortia, 2010, p.26). Les entreprises sociales font alors usage de leurs liens rapprochés avec les autorités publiques, les autres entreprises et les organisations locales pour se développer (ibid., p.26). En incluant la communauté locale dans ses projets, l'entrepreneur social arrive donc à rassembler diverses parties prenantes autour d'un but d'intérêt commun, créant ainsi un cercle vertueux au sein d'une région (coopération, confiance, partage du savoir, etc.) (Depedri, 2010, p. 39-51). Les rapports que développent les entreprises sociales avec les acteurs locaux peuvent les aider à accéder à diverses sources de financement, à acquérir des ressources locales à prix préférentiels, à développer leur chaîne d'intervenants et de fournisseurs, mais également de déceler des collaborateurs qui leur permettraient d'être compétitives sur le marché (Austin et al., 2006, p. 11 ; Zur, 2014, p. 65).

5. L'expérience

Désormais, l'expérience offerte est considérée comme « une nouvelle catégorie d'offres » pour les consommateurs, en plus « des marchandises, des produits et des services » proposés par une entreprise (Chaire de Tourisme de l'Université du Québec de Montréal (UQAM), 2004, p. 2). Selon Journée & Weber (2014, pp. 2-4), les expériences représentent « une nouvelle proposition économique » ayant le potentiel d'accroître la loyauté de la clientèle si l'expérience délivrée est positive. L'expérience est un nouvel outil créant de la valeur additionnelle pour les consommateurs (ibid., p. 3) et permettant aussi à l'entreprise de se différencier de la concurrence. En effet, l'OMT mentionne qu'un des facteurs de différenciation d'une offre touristique est l'élaboration d'expériences uniques (2004, p. 144). Ainsi, la création d'expériences peut être une source potentielle d'avantage compétitif pour une entreprise (Pine & Gilmore, 1998, p. 98).

5.1. Les caractéristiques d'une expérience touristique

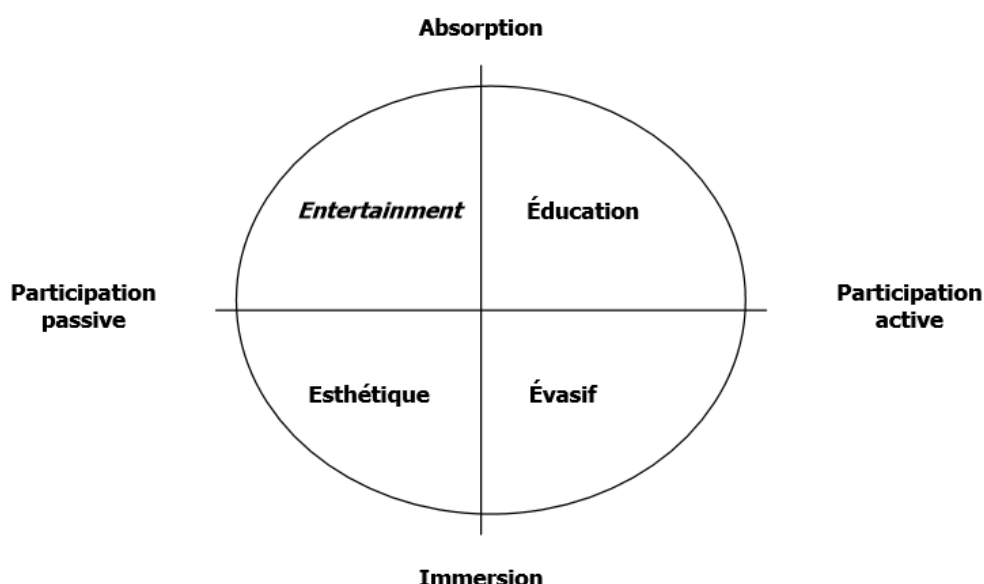
Une expérience positive se situe au cœur de l'offre touristique (Prentice et al., 1998, p. 1) car « plus que dans n'importe quel autre secteur de services, le tourisme a le potentiel de stimuler des réactions émotionnelles et des expériences fortes auprès des consommateurs » (Otto & Ritchie, 1996, p. 168). Les voyageurs sont, entre autre, à la recherche de découvertes, d'interactions et d'expériences authentiques (Laliberté, 2005) qui meuvent leurs sentiments et leurs sens (Journée & Weber, 2014, p. 3). C'est pour cette raison que le concept d'expérience s'intéresse au vécu des consommateurs, à leurs comportements, à leurs besoins, à leurs désirs ainsi qu'à leurs exigences de qualité (Chaire de Tourisme UQAM, 2004, p. 1).

Parmi différentes définitions d'une expérience (cf. Annexe III), sont à relever cinq caractéristiques propres à ce concept : la notion d'*apprentissage spirituelle ou individuelle*, l'*interaction* du consommateur avec plusieurs stimuli (produits, services, employés, etc.), la *subjectivité* du vécu de l'expérience et une *émotion personnelle* ressentie (Otto & Ritchie, 1996, p. 165 ; Williams & Soutar, 2000 ; p. 1415 ; Chaire de Tourisme UQAM, 2004, pp. 1-2 ; Journée & Weber, 2014, pp. 2-3).

5.2. Les composantes et les dimensions d'une expérience

Selon la Chaire de Tourisme UQAM (2004, p. 3), le concept d'expérience peut être compris comme une *théâtralisation*. Elle mentionne notamment trois composantes distinctes de l'expérience touristique : les employés personnifiant les acteurs, les visiteurs en tant qu'invités et l'environnement comme scène (ibid., p. 3). Une expérience positive surviendra seulement si le lien entre les trois composants de l'expérience ont été appréhendés de manière globale (Pine & Gilmore, 1998, p. 98 ; Prentice et al., 1998, p. 2). Journée et Weber ajoutent également que la culture de l'entreprise agit sur l'expérience des consommateurs puisque c'est à travers celle-ci que les employés interagissent avec leurs clients (2014, p. 9).

Figure 1: Les dimensions de l'expérience touristique



Source : Chaire de Tourisme UQAM (2004)

Afin de définir la nature et les spécificités de l'expérience recherchée, il est nécessaire de s'interroger sur ses différentes dimensions (Pine & Gilmore, 1998, p. 102). Comme l'illustre la figure 1 ci-dessus, il existe à ce jour deux dimensions principales : la *participation du consommateur* au sein de son expérience et la *relation/la connexion* entre l'individu et son environnement. En ce qui concerne la participation du consommateur, celle-ci peut être *passive* ou *active*. Soit le consommateur n'agit pas directement sur la performance de l'expérience ou soit il y détient, au contraire, un rôle important. Pour la relation établie entre le consommateur et son environnement, celle-ci peut être d'une part *absorbée* (elle occupe

uniquement l'attention du consommateur) ou d'autre part *immersée* (elle demande une implication plus intense du consommateur dans son environnement) (Pine & Gilmore, 1998, p. 101 ; Chaire de Tourisme UQAM, 2004, p. 4).

6. Méthodologie

Suite à une présentation et une exploration détaillées des différents concepts abordés dans l'objectif de cette étude, une démarche de recherche inductive dirigera la suite de ce travail. Une analyse qualitative a été sélectionnée afin d'étudier les ressources et les capacités internes des entreprises sociales dans le tourisme qui leur permettent d'acquérir un avantage compétitif sur le marché (Blais & Martineau, 2006, p. 3). Une démarche qualitative a, par ailleurs, semblée être la plus adéquate pour cette recherche pour plusieurs facteurs. Premièrement, ce travail ne tente pas de mettre à l'épreuve un phénomène déjà connu mais de découvrir et de développer de nouvelles connaissances empiriques sur un sujet donné (Flick, 2009, p. 15). Deuxièmement, cette méthode se révèle être plus adaptée lors de l'analyse de « phénomènes multidimensionnels et complexes » tels que les entreprises sociales (Zur, 2014, p. 61).

Pour ce faire, une étude de cas a été menée auprès d'une entreprise sociale active dans le secteur touristique pour relever ses sources potentielles d'avantage compétitif. Les données ont été récoltées à l'aide de documents et d'articles au sujet de l'entreprise sociale étudiée, d'informations disponibles sur internet et d'entrevues de recherches individuelles semi-dirigées auprès d'experts et de collaborateurs de l'entreprise.

6.1. Collecte de données auprès d'experts

Deux experts ont été contactés afin de récolter des informations scientifiques supplémentaires sur les facteurs de différenciation entre les entreprises sociales et les entreprises traditionnelles pour compléter la revue de la littérature de ce travail. Ces entretiens ont également permis d'identifier les avantages compétitifs que les entreprises sociales arrivent potentiellement à développer sur le marché. Cette démarche de récolte d'informations a permis d'introduire de nouvelles ouvertures quant aux facteurs potentiels d'avantage compétitif utiles dans la partie analytique de ce travail.

Une conversation téléphonique a eu lieu avec Madame Marie-Luce Délez, professeure à la Haute Ecole de Travail Social (HES-SO Valais-Wallis) dont l'un des axes de recherche s'oriente vers les entreprises sociales. Cette conversation a su apporter des conseils supplémentaires sur les démarches d'analyse de l'avantage compétitif des entreprises

sociales. Le deuxième expert abordé, avec lequel un entretien a été conduit, est Monsieur Jean-Charles Rey (cf. Annexe IV). M. Rey est également professeur au sein de la HES-SO Valais-Wallis en Travail Social avec une spécialisation sur la thématique des entreprises sociales et fait partie du comité d'Insertion Suisse, l'association faîtière nationale de l'insertion socioprofessionnelle (Insertion Suisse, 2016).

6.2. Collecte de données par une étude de cas

Une entreprise sociale active dans le secteur touristique a été sélectionnée afin de servir d'étude de cas pour ce travail. Cette méthode a été choisie car elle offre la possibilité d'analyser le phénomène étudié d'une manière plus concrète dans un contexte donné (Leplat, 2002, p. 2). L'entreprise sociale à l'étude a été sélectionnée selon les quatre critères suivants :

1. L'entreprise doit avoir une **mission sociale** au centre de sa stratégie.
2. L'entreprise sociale doit être active dans le **secteur touristique**.
3. La structure de l'entreprise sociale doit être **hybride**, être composée d'une entreprise anonyme ou à responsabilité limitée et d'une fondation ou organisation caritative.
4. L'entreprise doit avoir reçu des **récompenses** et/ou des **distinctions** pour ses activités.

L'entreprise sociale sélectionnée pour cette étude de cas est Adventure Alternative Ltd (AA). Ce tour-opérateur indépendant organise des voyages d'aventures tels que des treks, des safaris, des expéditions de grimpe mais aussi des voyages pour famille et des stages pour des étudiants en médecine (Daniele et al., s.d., p. 3). AA opère notamment dans de nombreux pays en Afrique, au Népal et en Russie. Cette entreprise sociale travaille en association avec son organisation caritative appelée Moving Mountains Trust (MM) (ibid., p. 3).

Cette entreprise sociale a été récompensée et a obtenu les prix suivants (AA, 2016a) :

- 2009 : World Responsible Travel Awards¹² – Best Personal contribution
- 2011: Annual Tourism Sustainable Awards¹³ - Roger Diski Community Prize
- 2012: Annual Tourism Sustainable Awards - Roger Diski Community Prize
- 2014: World Responsible Travel Awards – Best for Poverty Reduction
- 2016: Point of Light Gong Award¹⁴ - 605: 08.11.2016 (adressé à MM)

Plusieurs ressources ont été utilisées pour la collecte des données. Premièrement, des informations ont été récoltées grâce aux sites internet de l'entreprise. L'avantage de cette ressource est qu'il est possible d'y trouver une quantité considérable d'informations au sujet de l'entreprise. Deuxièmement, des articles scientifiques et des journaux en ligne ont été transmis par son directeur, Monsieur Bate. Finalement, trois entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de M. Bate (cf. Annexe VII), directeur et fondateur d'AA et MM, ainsi que professeur d'entrepreneuriat social à l'Oxford Brookes University, et deux de ses anciennes stagiaires (cf. Annexes VIII & IX) ayant travaillé pour AA au Népal. Suite à l'entretien avec M. Bate, les questions pour les entrevues postérieures ont été redirigées et ajustées afin d'approfondir certains aspects intéressants mentionnés par M. Bate. Les entretiens ont été retranscrits en suivant les conventions présentées par Giroux et Tremblay (2009, p.181-182).

¹² Fondé en 2004 par *Responsible Travel*, les prix sont décernés à des entreprises touristiques proposant un modèle ainsi qu'une expérience de tourisme durable à leurs clients. Ces prix sont distribués chaque année (Responsible Travel, 2016).

¹³ Ce prix est décerné par *the Association of Independent Tour Operators* (AITO). Le gagnant de ce prix doit avoir une vision touristique ayant un impact bénéfique sur la communauté locale (Travel Daily News, 2016).

¹⁴ Ce prix est décerné par *Points of Light UK* chaque jour de la semaine afin de mettre en lumière des projets entrepreneuriaux britanniques à visée volontaire et sociale venant en aide à certaines communautés (Points of Light UK, 2016)

7. Etude de cas

Ce présent chapitre débute par une introduction de l'entreprise sélectionnée pour cette étude afin de présenter plus en détail ses activités, sa mission et sa structure d'entreprise. Les résultats des diverses entrevues sont exposés par la suite. Finalement, une analyse de ces résultats est conduite afin de mettre en avant les éléments intéressants pour l'élaboration du plan de recommandations final de ce travail.

7.1. Présentation d'Adventure Alternative Ltd

AA est un tour-opérateur indépendant fondé en 1991 par M. Bate (AA, 2016b). Cette entreprise sociale met l'accent sur des voyages d'aventures responsables dont le but est d'avoir un impact environnemental et social positif dans les régions dans lesquelles elle opère (Daniele et al., s.d., p. 5). AA procède en tant que tour-opérateur *outbound*, basé en Grande-Bretagne, et génère ainsi des clients pour les agences *inbound* actives dans les régions les plus populaires d'AA telles que le Kenya et le Népal (entre autre AA Kenya¹⁵ et AA Nepal¹⁶) (ibid., p. 5.). Ces agences locales sont indépendantes et composées, pour la majorité des cas, d'anciens bénéficiaires de l'organisation caritative MM qui ont reçu les formations nécessaires fournies par AA pour diriger ses agences locales (ibid., p. 3). Ces agences locales ont été préalablement financées par MM grâce au profit généré par AA et ont su devenir, par la suite, financièrement indépendantes (Bate, directeur d'AA, communication personnelle, 18 octobre 2016). La clientèle d'AA provient en majorité de pays anglophones tels que le Royaume-Uni, l'Australie, les Etats-Unis et le Canada (Daniele et al., s.d., p. 3).

MM, l'organisation caritative sœur d'AA, a été parallèlement créée par M. Bate en 1991 (AA, 2016c). L'objectif primaire de MM est de combattre la pauvreté et d'apporter un développement communautaire principalement dans les régions où AA agit (Daniele et al., s.d., p. 3). Les actions menées par MM agissent sur plusieurs niveaux : l'élaboration de projets de conservation environnementale, le micro-financement de petites entreprises locales et finalement, la construction d'infrastructures qui permettent de générer des

¹⁵ <http://www.adventurealternativekenya.com>

¹⁶ <http://www.adventurealternativenepal.com>

emplois (MM, 2016a). Au Népal, par exemple, les actions suivantes ont été menées : la construction d'une école, les achats d'équipements pour cette dernière, le paiement des frais d'écologie de ses élèves, la rénovation d'un monastère, le financement d'infrastructures et d'équipements médicaux, et aussi la construction d'infrastructures d'approvisionnement en eau (MM, 2016b). AA et MM sont amenés à collaborer ensemble lors de l'organisation de voyages de bénévolat ou d'étude. Dans ce cas de figure, MM contrôle le contenu de l'itinéraire proposé et vérifie que les objectifs de ces voyages mettent l'accent à la fois sur le développement de la destination mais également sur le développement personnel des voyageurs (AA, 2016c).

7.1.1. Mission

La philosophie de l'entreprise se base sur une perspective de développement durable et de voyage responsable. Son idée est d'entreprendre des opérations qui génèrent des bénéfices et des impacts positifs directement redistribués auprès des populations locales désavantagées, en leur offrant, entre autre, une éducation, des emplois, des formations spécifiques et des opportunités économiques pour les entrepreneurs locaux notamment dans le secteur touristique (Daniele et al., s.d., p. 3 ; AA, 2016d). Selon AA, un tourisme responsable et durable doit suivre un modèle de gestion d'entreprise, basé sur le long terme, en engendrant du capital social et des retombées économiques au bénéfice de tous les acteurs impliqués dans la chaîne de production de l'entreprise (AA, 2016d). De plus, le voyage doit agir favorablement envers l'environnement naturel de la communauté locale. C'est d'ailleurs à travers cette vision qu'AA positionne sa proposition de valeur ajoutée sur ses produits et ses services (Daniele et al., s.d., p. 3).

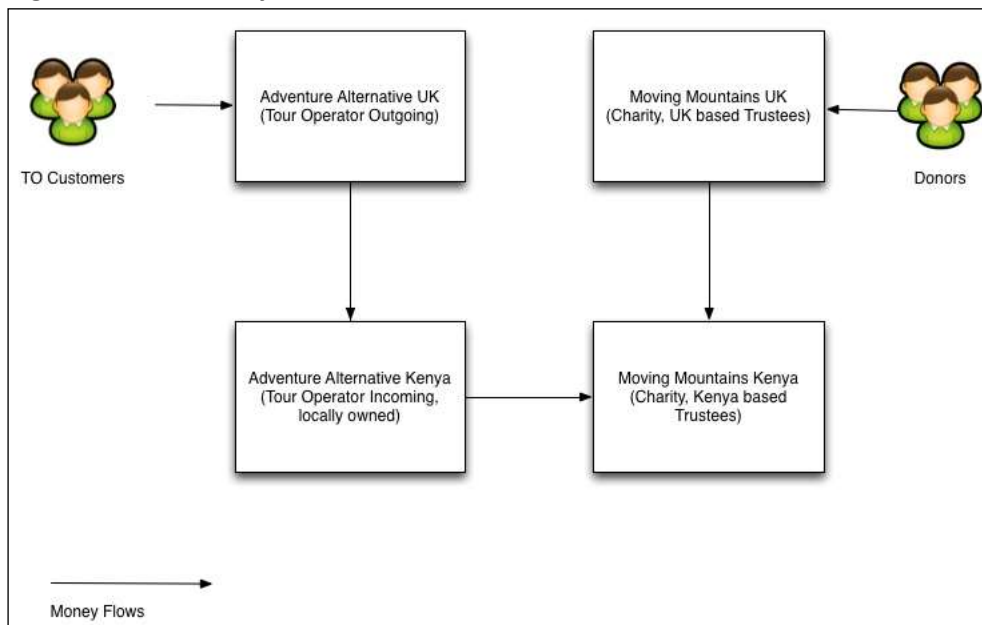
D'après M. Bate, la mission d'AA est de développer un modèle de gestion équitable dans toutes les phases impliquées dans la chaîne de production de l'entreprise (CP, 18 oct. 2016). Cela signifie que chaque acteur en lien avec les activités d'AA profite des mêmes avantages et bénéficie de traitements similaires. Le respect de cette équité permet ainsi à chaque individu de s'émanciper et de se développer personnellement (ibid., 18 oct. 2016). Selon M. Bate, cet aspect est essentiel dans le développement économique de régions dites *émergentes* (ibid., 18 oct. 2016). Il est ainsi nécessaire d'investir dans le capital humain local afin d'agrandir l'entreprise d'une manière durable tout en respectant la culture locale. Ceci

peut notamment se faire par la formation de personnes pour les intégrer au sein de la structure de l'entreprise afin qu'elles obtiennent un emploi à plein temps ainsi qu'une rémunération décente (AA, 2016d).

7.1.2. Structure

Comme le démontre la figure 2 ci-dessous, AA et MM partagent une structure opérationnelle synergique puisque les structures locales (dans la figure 1 AA Kenya et MM Kenya) sont reliées entre elles dans les différentes destinations où AA et MM opèrent (Daniele et al., s.d., p. 3). De plus, ces différentes structures légales sont également complémentaires : AA opère en tant qu'entreprise anonyme dont l'objectif primaire est de générer de la valeur économique, alors que MM représente la structure caritative poursuivant un objectif de développement social (Bate, CP, 18 oct. 2016). Plus précisément, l'organisation caritative délivre des investissements auprès de la communauté locale et des infrastructures pour la région, alors qu'AA engendre du revenu grâce aux activités économiques produites par le tourisme (ibid., 18 oct. 2016). Le but recherché à travers cette synergie est de combiner un modèle entrepreneurial responsable avec un développement social efficace dans une région donnée (Daniele et al., s.d., p. 4).

Figure 2: Structure hybride d'AA et MM



Source: Daniele, Bate & Quezada (s.d.)

Le besoin en capital de l'entreprise sociale a été le motif principal derrière le choix d'une structure d'entreprise sous deux formes légales. D'une part, la structure sous forme d'entreprise anonyme a permis à l'entreprise d'accéder au financement par emprunt bancaire nécessaire à son lancement. D'autre part, l'organisation caritative a la possibilité de maximiser l'acquisition de dons tout en bénéficiant d'allégements fiscaux en vigueur au Royaume-Uni (Daniele et al., s.d., p. 8).

Le modèle de gestion d'entreprise et de financement d'AA et MM (voir figure 2) est relativement décentralisé (Daniele et al., s.d., p. 4). MM UK, basé en Grande-Bretagne, récolte différents dons et fonds obtenus grâce aux voyages de bénévoles et de groupes organisés conjointement par AA et les structures locales de MM (dans la figure 2 illustrées par MM Kenya). Cet argent est ensuite reversé auprès des structures locales de MM qui les redistribuent par la suite auprès de projets sociaux locaux ou d'entreprises locales en recherche de fonds (ibid., p. 4.). L'objectif poursuivi par cette démarche de financement est de permettre à ces entreprises locales d'être financièrement indépendantes sur le long-terme grâce au revenu qu'elles génèrent par le tourisme (ibid., p. 4.). Actuellement, AA couvre l'ensemble des charges administratives de MM de sorte que celle-ci puisse distribuer ses fonds et ses dons à des projets sociaux ainsi qu'à des entreprises locales (ibid., p. 10).

7.1.3. Adventure Alternative Nepal

Adventure Alternative Nepal (AAN) est une agence réceptive (DMC) basée à Kathmandu. Cette DMC a été créée conjointement par un ancien guide d'AA ainsi que M. Bate à l'aide de fonds d'AA et MM (AAN, 2016a). Au fil des années, cette entreprise a su devenir financièrement indépendante grâce à ses activités économiques (Bate, CP, 18 oct. 2016). Actuellement, AAN organise des expéditions, des treks, des excursions de plusieurs jours à Kathmandu ou dans les régions environnantes, des visites touristiques d'une journée à Kathmandu ainsi que des séjours de méditation et de yoga (AAN, 2016b). En plus de ses offres, AAN propose des séjours de bénévolat au sein des villages où Moving Mountains Nepal (MMN) entreprend des projets¹⁷. AAN suit la même philosophie qu'AA et se considère ainsi comme une agence de tourisme responsable (AAN, 2016c). AAN a par ailleurs élaboré

¹⁷ MMN est active dans les villages de Bumburi et Bupsa dans la région du Khumbi au Népal (AAN, 2016).

sa propre charte de qualité (cf. Annexe IV) à ce sujet et se conforme aux exigences du British Quality Standard 8848¹⁸.

Bien qu'AAN travaillent directement avec des agences de voyages, elle organise la majorité de ses voyages pour la clientèle d'AA. Dans tel cas de figure, AAN perçoit une commission sur le prix de vente du voyage d'AA (Diane Rebstein, ancienne stagiaire d'AA, communication personnelle, 19 octobre 2016). AAN agit en tant que tour-opérateur *inbound*, s'occupant des procédures organisationnelles, tandis qu'AA se charge de tous les aspects administratifs du voyage (ibid., 19 oct. 2016). Contrairement à d'autres tour-opérateurs *outbound*, AA met ses clients directement en contact avec ses agences locales (comme AAN) afin qu'elles puissent leur transmettre des informations adéquates et organiser un voyage personnalisé. AAN est ainsi en contact avec les clients d'AA avant même l'achat du voyage jusqu'à leur retour, et pas uniquement pendant leur séjour, contrairement à ce qui se fait traditionnellement par d'autres tour-opérateurs *outbound* (Bate, CP, 18 oct. 2016).

7.2. Présentation des résultats des entrevues

Quatre entretiens ont été menés afin de conduire l'analyse qualitative de ce travail. Tous les aspects et les informations abordés lors des trois entrevues effectuées avec les collaborateurs d'AA ont été retenus, alors que seules certaines données considérées comme pertinentes de l'entrevue avec l'expert ont été conservées. En effet, il en est ressorti de cette dernière que les entreprises sociales actives en Suisse se focalisent principalement sur l'insertion professionnelle, ce qui diffère passablement des entreprises sociales présentées dans ce travail qui se concentrent aussi dans la « fourniture de services aux personnes » (éducations, aides médicales, etc.), la protection de l'environnement ou « le développement local dans des régions écartées » (Crivelli, Bracci, & Avilés, 2012, p. 19). Une synthèse (cf. Annexe X) des données récoltées lors des entrevues a servi comme outil d'analyse pour présenter les résultats majeurs de cette étude. Les six principales idées ressorties lors de ces

¹⁸ Le BS 8848 est une norme du British Standard pour l'organisation de visites, de travaux sur le terrain, d'expéditions et d'activités d'aventure effectuées en dehors du territoire britannique. Cette norme britannique exige certains critères, formations spécifiques et matériels auprès des entreprises entreprenant ce type d'activités. Ce standard a pour objectif de diminuer les risques de blessures ou de maladies lors d'expéditions (Royal Geographical Society, 2016).

entretiens sont présentées ci-dessous et peuvent être liées les unes aux autres dans certains cas de figure.

7.2.1. Une mission responsable et durable

Lorsqu'il s'agit des actions menées par AA et AAN, les notions de responsabilité et durabilité sont fréquemment évoquées. Il en ressort également que la mission d'AA et AAN n'est à priori pas décrite comme sociale, même si M. Bate mesure surtout le succès de ses activités en termes de retombées sociales (par exemple l'évolution des projets entrepris par MM, la « joie » apportée au sein de la communauté locale) (CP, 18 oct. 2016). Leur mission serait davantage considérée comme économique mais réalisée à travers des actions responsables et durables.

Parmi les collaborateurs d'AA et AAN interrogés, deux sur trois estiment que le facteur de responsabilité sociale, économique et environnementale de l'entreprise lui confère sa proposition commerciale unique (USP) (Bate, CP, 18 oct. 2016 ; Rebstein, CP, 19 oct. 2016 ; Taugwalder, ancienne stagiaire d'AA, communication personnelle, 24 octobre 2016). De plus, l'un d'entre eux l'assimile même à une source d'avantage compétitif (Taugwalder, CP, 24 oct., 2016). Ceci concorde avec les explications de M. Rey qui considère que « la carte sociale et écologique » d'une entreprise sociale lui permet de développer un avantage sur le marché à condition que la qualité de ses produits et services soit assurée (professeur en Travail Social à la HES-SO Valais/Wallis, communication personnelle, 10 octobre 2016). Grâce à cet avantage, l'entreprise sociale peut, par exemple, capitaliser sur des prix supérieurs à la moyenne du marché (ibid., 10 oct. 2016). Une des mesures prises par AAN pour maintenir cette qualité est l'organisation de voyages pour des petits groupes afin de permettre aux clients d'avoir un contact privilégié avec les guides et les porteurs lors de leur voyage. Comme souligne le document interne d'AAN relatif à ses démarches de tourisme responsable (cf. Annexe V), AA et AAN entreprennent des actions en faveur d'un développement durable sur les dimensions écologiques, économiques et sociales des communautés locales dans lesquelles elles opèrent. Ces actions servent, par ailleurs, d'argument de vente lors du démarchage de clients potentiels selon Mme Taugwalder (Taugwalder, CP, 24 oct. 2016).

Pour M. Bate (CP, 18 oct. 2016), la communauté locale est le moteur du développement que souhaite instaurer AA à travers ses opérations touristiques. C'est pour cette raison que la vision de création de valeur sociale de l'entreprise sociale est fixée sur le long terme (cinq à quinze ans) (ibid., 18 oct. 2016). La stratégie d'AA et AAN est ainsi adaptée selon la culture du pays, permettant à l'entreprise sociale de créer des partenariats et synergies durables avec la population locale. Grâce aux liens privilégiés entretenus avec la communauté locale, AA et AAN arrivent à agrémenter leurs offres d'éléments uniques qui leur permettent ainsi de se différencier de leurs concurrents (ibid., 18 oct. 2016).

7.2.2. Un modèle de gestion équitable

L'idée d'*équité* ressort lors des trois entretiens effectués auprès des collaborateurs d'AA lorsqu'il est question de mentionner l'USP d'AA et AAN.

M. Bate souligne que le facteur d'équité de l'entreprise est l'élément décisif qui permet à AA d'attirer des clients et de se différencier d'une autre entreprise touristique (CP, 18 oct. 2016). Selon lui, le concept de *Level Playing Field*¹⁹ n'est pas juste un argument de vente mais s'applique tout au long de la chaîne de production de son entreprise sociale. Il est ainsi nécessaire d'aller à l'encontre du tourisme traditionnel dont la nature, parfois considérée comme « coloniale », peut exploiter les communautés de pays en voie de développement et générer l'idée que ces communautés sont inférieures aux touristes (Bate, CP, 18 oct. 2016). C'est notamment pour cette raison qu'AA et AAN tente de sensibiliser leurs clients envers cette problématique en favorisant le dialogue entre la clientèle et la communauté locale. M. Bate ajoute également que la population locale joue un rôle clé dans le développement et la fourniture des voyages d'AA et AAN, raison pour laquelle l'équité est essentielle dans la manière « de considérer, impliquer et traiter » la main d'œuvre locale dans la gestion de l'entreprise sociale (ibid., 18 oct. 2016).

Pour Mesdames Rebstein et Taugwalder, la notion d'équité de l'entreprise s'exprime principalement dans les conditions de travail proposées aux employés d'AA et AAN (CP, 19 oct. 2016 ; CP, 24 oct. 2016). Bien que le coût de la main d'œuvre des entreprises sociales

¹⁹ Le *Level Playing Field* est une expression anglo-saxonne qui préconise l'idée que chaque individu au sein d'un même environnement détient les mêmes chances de réussites. Ainsi, tout le monde est confronté aux mêmes avantages et désavantages (Cambridge Dictionary, 2016).

peut s'avérer être inférieur à la moyenne selon l'explication de M. Rey (CP, 10 oct. 2016), AA et AAN appliquent cette idée d'équité dans les salaires, les équipements et les conditions de travail de leurs employés. AAN a par ailleurs développé ses propres critères et exigences en matière de tourisme durable dans un document interne (cf. Annexe IV) que l'entreprise se doit de respecter lorsqu'il est question des conditions de travail des guides et des porteurs qu'elle emploie. Bien que M. Bate n'estime pas que le modèle d'entreprise équitable d'AA et AAN soit un avantage compétitif, car il découle selon lui du « sens commun » (CP, 18 oct. 2016), c'est toutefois le cas pour Mme Rebstein (CP, 19 oct. 2016).

7.2.3. Des ressources humaines locales

La main d'œuvre locale qu'embauchent AA et AAN est un autre élément récurrent des trois entrevues. Les ressources humaines locales sont considérées comme USP seulement pour l'une des personnes interrogées (Taugwalder, CP, 24 oct. 2016). Néanmoins, pour chacune d'entre elles, la main d'œuvre locale est assimilée à une source d'avantage compétitif pour AA et AAN sous divers aspects : la représentation de la dimension durable et responsable de l'entreprise sociale, l'acquisition de connaissances locales qui contribuent à la création de voyages personnalisés et les conditions de travail équitables de la main d'œuvre locale.

Tous les employés d'AAN viennent de trois villages de la région du Kharikhola au Népal. Comme le mentionne M. Bate, la communauté locale est au cœur de la gestion d'entreprise d'AA et de ses agences locales telles qu'AAN (CP, 18 oct. 2016). De plus, AA et AAN accordent une importance prédominante aux conditions d'emploi de leurs collaborateurs. Ils leur proposent des salaires mensuels, selon les moyennes en vigueur dans le pays, leur fournissent des équipements de bonne qualité, s'assurent qu'ils soient couverts par une assurance, leur offrent des formations adaptées à leur métier et l'opportunité de venir se former quelques mois aux bureaux d'AA basés en Grande-Bretagne (Bate, 18 oct. 2016 ; Rebstein, CP, 19 oct. 2016 ; Taugwalder, CP, 24 oct. 2016). Ainsi, AA permet à des populations défavorisées d'accéder à une carrière professionnelle. L'objectif étant ainsi de développer un « circuit économiquement fertile » grâce au tourisme au sein d'une région en voie de développement (Bate, CP, 18 oct. 2016).

Ces diverses actions entreprises auprès des ressources humaines locales d'AA et AAN accroissent ainsi « la loyauté et l'estime de soi » de leurs collaborateurs (Bate, CP, 18 oct. 2016). Pour M. Rey, le niveau élevé d'engagement et de fidélisation du personnel, diminuant par conséquent son taux de rotation dans l'entreprise, peut également représenter un avantage compétitif pour une entreprise sociale (CP, 10 oct. 2016). M. Bate et Mme Taugwalder ajoutent deux autres avantages pouvant être développés grâce à leur main d'œuvre locale. Premièrement, leurs offres sont plus personnalisées grâce à l'accès direct aux connaissances locales (Bate, CP, 18 oct. 2016). Deuxièmement, AA peut proposer une meilleure expérience à ses clients puisque ces derniers sont constamment en contact avec le personnel de ses agences locales (AAN), soit avant, pendant et après leur voyage. Ceci leur permet ainsi de mieux s'immerger dans la culture locale (Bate, 18 oct. 2016 ; Taugwalder, CP, 24 oct. 2016).

7.2.4. Un système de partenariat local

Le système de partenariat établi entre AA et AAN n'est pas considéré comme un USP ou une source d'avantage compétitif lors des différentes entrevues. Il est toutefois possible de déceler quelques éléments relatifs à ce modèle de partenariat pouvant générer un avantage compétitif pour ces deux entreprises.

Le système de partenariat développé entre AA et AAN vise un dialogue participatif entre ces deux entreprises et leur clientèle. Contrairement à certains tour-opérateurs, AA n'externalise ni sa main d'œuvre ni les activités faisant partie de sa chaîne d'organisation de voyages auprès de fournisseurs externes à sa structure d'entreprise (Bate, CP, 18 oct. 2016). En effet, M. Bate insiste sur le fait qu'AA n'externalise pas des étapes de sa chaîne d'organisation de voyage puisque l'entreprise décide de collaborer avec les agences locales qu'elle a aidées à mettre sur pied dans les régions où elle opère (CP, 18 oct. 2016). De la sorte, toutes les étapes impliquées dans la création et la fourniture des voyages restent en possession d'AA grâce à sa collaboration étroite avec ses agences locales telles qu'AAN.

Ce système de partenariat met ainsi l'accent sur les connaissances des agences locales. Par exemple, AA met ses clients directement en contact avec ses agences locales (comme AAN) lorsqu'ils ont besoin d'informations précises (Bate, CP, 18 oct. 2016). Ceci permet

d'une part, à AA de proposer des voyages très personnalisés et adaptés selon la destination concernée, et d'autre part de développer une dynamique particulière entre ses clients et ses agences locales puisque ceux-ci auront l'impression d'être pris en charge de manière exclusive (ibid., 18 oct. 2016). M. Bate confirme que ce système lui assure un taux de conversion élevé une fois que les clients entrent en contact avec AAN (CP, 18 oct. 2016), représentant ainsi un avantage non négligeable pour son entreprise. Afin d'améliorer ce contact sur place, AAN s'engage également à prendre les clients en charge dès leur arrivée à l'aéroport et d'organiser une rencontre avec leur guide avant chaque expédition (Rebstein, CP, 19 oct. 2016 ; Taugwalder, CP, 24 oct. 2016).

7.2.5. Une redistribution financière transparente

Mesdames Rebstein et Taugwalder considèrent la distribution transparente du bénéfice généré par AA comme une source potentielle d'avantage compétitif (CP, 19 oct. 2016 ; CP, 24 oct. 2016). Selon Mme Taugwalder, MM représente à la fois le caractère responsable et éthique de l'entreprise et sert alors d'argument de vente pour démontrer que l'argent récolté par les activités d'AA et AAN est réinjecté au sein de la communauté locale (ibid., 24 oct. 2016). Elle affirme également que le partenariat entre AAN et MM est évoqué lors du démarchage de clients potentiels et est mentionné dans certains de leurs documents officiels, tels que leur charte de qualité (cf. Annexe IV) (ibid., 24 oct. 2016).

Selon Mme Rebstein, le fait que les clients d'AA et AAN savent que leur argent est redistribué équitablement au sein de la région est une force pour les deux entreprises sociales (CP, 19 oct. 2016). En effet, les clients ont l'impression de faire partie de ce développement régional et de contribuer au bien-être de la population locale (Bate, CP, 18 oct. 2016 ; Rebstein, CP, 19 oct. 2016). M. Bate explique qu'AA tente de créer un « lien émotionnel fort » entre ses clients et les communautés locales afin de contribuer à une expérience touristique positive et mémorable (CP, 18 oct. 2016).

7.2.6. L'expérience recherchée

Comme l'expérience est un facteur central dans l'appréciation du client pour le produit ou le service qu'il consomme (Otto & Ritchie, 1996, p. 165), chaque interlocuteur a été interrogé sur l'expérience qu'AA et AAN cherchent à offrir à leur clientèle à travers leurs offres touristiques.

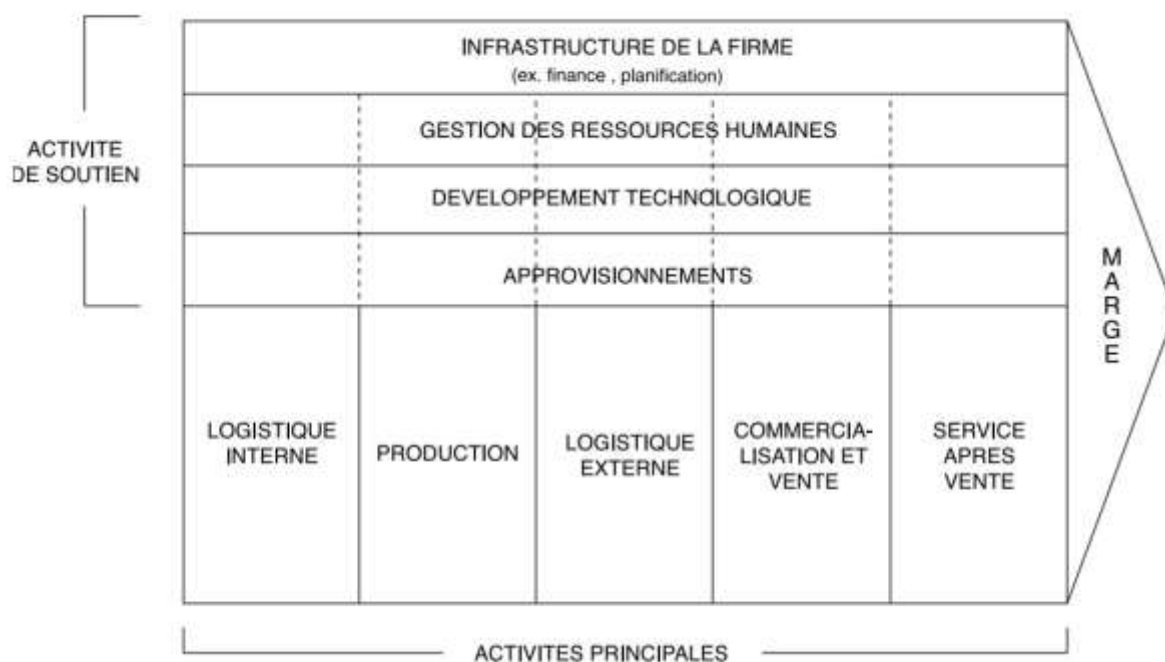
Les notions de « transmission d'informations » et « d'éducation » sont des éléments sur lesquels M. Bate a insisté lors de son entrevue (CP, 18 oct. 2016). En effet, selon lui, il est nécessaire de confronter ses clients aux problématiques environnementales et sociales des communautés locales durant leur voyage. Le but étant de générer un « lien émotionnel » entre ses clients et ces problématiques pour tenter de faire changer leurs habitudes de consommation et les rendre attentifs au rôle positif qu'ils peuvent jouer dans le tourisme (ibid., 18 oct. 2016). Mme Rebstein ajoute également qu'AAN a pour objectif supplémentaire de convaincre ses clients de revenir à nouveau au Népal afin de continuer à dynamiser l'économie locale (CP, 19 oct. 2016).

Finalement, bien que l'entreprise sociale mette aussi l'accent sur la beauté et l'authenticité du paysage népalais, la dimension culturelle du voyage demeure un élément fondamental de l'expérience proposée par AAN (Taugwalder, CP, 24 oct. 2016).

7.3. Analyse et interprétation des résultats des entrevues

L'objectif de recherche de ce présent travail est d'étudier les ressources internes des entreprises sociales représentant une source potentielle d'avantage compétitif et ayant un impact sur l'expérience touristique du client. À travers l'étude de cas menée auprès d'AA, il est désormais possible d'exposer plusieurs caractéristiques propres aux entreprises sociales considérées comme des sources d'avantage sur le marché touristique. En prenant connaissance de la figure 3 ci-dessous, illustrant la chaîne de valeur d'une entreprise selon Porter, il peut être constaté qu'AA a le potentiel de générer un avantage compétitif principalement sur deux de ses activités de soutien²⁰, soit *l'infrastructure de la firme* et *la gestion de ses ressources humaines*.

Figure 3: Chaîne de valeur d'une entreprise



Source : Aide BTS NRC (2016)

²⁰ Les activités de soutien apportent un appui aux activités principales d'une entreprise en assurant par exemple un approvisionnement adapté pour la production de ses produits ou services, la fourniture de technologie, le recrutement de ressources humaines de même que d'autres fonctions liées à l'entreprise. Celles-ci peuvent avoir une influence sur une ou plusieurs activités principales de l'entreprise (Porter, 1996, p.55).

7.3.1. L'infrastructure de la firme

Selon Porter, *l'infrastructure de la firme* est composée de plusieurs activités telles que la direction générale de l'entreprise, la planification de sa structure, sa gestion des finances, sa gestion de la qualité et ses relations extérieures (1996, p. 61). L'infrastructure de la firme n'a pas d'influence sur une seule de ses activités principales mais sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (ibid., p. 61). Comme il a pu être relevé lors de l'étude de cas menée auprès d'AA et AAN, leur mission responsable ainsi que leur modèle de gestion d'entreprise équitable influencent une grande partie de leur chaîne de valeur. En effet, les notions de responsabilité sociale et d'équité d'AA et AAN se reflètent, par exemple, dans leur structure de partenariat local, les conditions de travail de leur main d'œuvre et la distribution de leur bénéfice auprès de projets de développement local. Comme l'affirme Zur (2014, p. 69), la mission sociale de ce modèle entrepreneurial constitue ainsi le noyau de base de son avantage face à la concurrence.

Le système de partenariat local établi entre AA et ses agences locales (comme AAN) permet à l'entreprise de tirer avantage des ressources et des connaissances locales disponibles dans les destinations où elle opère. En n'externalisant pas une partie de ses services auprès de fournisseurs externes à l'entreprise et à la communauté locale, AA réussit à avoir un meilleur contrôle sur sa chaîne de production, à s'assurer d'une bonne qualité de services offerte à ses clients et à créer des offres personnalisées (Bate, CP, 18 oct. 2016 ; Taugwalder, CP, 24 oct. 2016). La structure de partenariat, peu bureaucratique, développée par AA et ses agences locales favorise également un contact direct entre ses clients et AAN. Selon M. Bate, la mise en relation de ses clients avec les agences locales permet, d'une part, de générer un taux de conversion élevé, d'autre part, d'assurer un suivi complet lors de l'organisation des voyages de ses clients (CP, 18 oct. 2016).

AA capitalise également sur sa mission responsable et durable qui repose au cœur de son modèle d'entreprise sociale (Rey, CP, 10 oct. 2016 ; Bate, CP, 18 oct. 2016 ; Taugwalder, CP, 24 oct. 2016). En effet, il arrive que la distribution équitable du bénéfice d'AA et AAN auprès de MM serve également d'argument de vente (Taugwalder, CP, 24 oct. 2016). La qualité des produits et des services doit pour autant être assurée afin de motiver les clients de payer un prix au-dessus de la moyenne du marché (Rey, CP, 10 oct. 2016 ; Bate, CP, 18 oct. 2016). En

effet, la mission sociale ne constitue pas le seul élément influençant la perception des clients à l'égard des prix, surtout, lors d'une récession économique diminuant ainsi leur pouvoir d'achats (Rey, 10 oct. 2016 ; Bate, 18 oct. 2016).

AA et AAN se promeuvent ainsi comme des entreprises touristiques responsables et tentent de se distinguer sur le marché et internet grâce à leur modèle d'entrepreneuriat social (Bate, CP, 18 oct. 2016 ; Rebstein, CP, 19 oct. 2016 ; Taugwalder, CP, 24 oct. 2016). Ceci concorde également avec les propos de Zur (2014, p. 67) soulignant que les entreprises sociales doivent communiquer leur dimension responsable de manière attractive pour se différencier des entreprises traditionnelles et accroître leur réputation sur le marché dans lequel elles opèrent. Leur objectif de création de valeur sociale est l'élément essentiel qui les distingue des entreprises traditionnelles (Depedri, 2010, p. 37).

7.3.2. La gestion des ressources humaines

Selon les différentes personnes interrogées, la *gestion des ressources humaines* est la seconde activité de soutien de la chaîne de valeur d'AA et AAN représentant une source potentielle de différenciation face à la concurrence (voir figure 3). Les formations et les conditions de travail que proposent AA et AAN à leurs employés leur permettent avant tout de les fidéliser à leur entreprise (Bate, CP, 18 oct. 2016). De plus, selon Depedri (2010, p. 51), la structure de travail équitable mise en place pour les collaborateurs permet aux entreprises sociales, d'une part, d'assurer un niveau de productivité stable et d'autre part, de standardiser la qualité de leurs produits et leurs services (grâce à leur formation et spécialisation).

En accord avec Roy et Karna (2015, p. 1368) qui mentionnent que les entreprises sociales usent généralement des ressources locales disponibles (auparavant ayant pu être considérées telles que des *poids morts*), AA et AAN offrent des perspectives professionnelles à des collaborateurs provenant des communautés défavorisées où les deux entreprises opèrent. Ce type de collaborateur affichera ainsi une implication et une attitude positive dans son travail (Rey, CP, 10 oct. 2016 ; Depedri, 2010, p. 43). De la sorte, AA et AAN réussissent à diminuer leurs coûts liés au taux de rotation de leur personnel (Rey, CP, 10 oct. 2016 ; Bate, CP, 18 oct. 2016). Il faut savoir que la main d'œuvre locale d'AA et AAN peut être un avantage compétitif considérable puisque celle-ci impacte la majorité des activités

principales de l'entreprise (Porter M. , 1996, p. 60), soit *sa logistique externe*²¹, *sa commercialisation et sa vente*²² ainsi que *ses services*²³.

7.3.3. Divergences avec d'autres recherches

Le développement de réseaux de contacts de partenaires vastes est l'unique point de divergence relevé entre cette étude de cas et les autres recherches menées auprès d'entreprises sociales. Selon Austin et al. (2006, p. 13), la majorité des ressources d'une entreprise sociale proviennent d'acteurs externes et ne sont donc pas sous son contrôle direct. Ces derniers affirment que l'établissement d'un réseau de contacts important assure la réussite d'une entreprise sociale (ibid., p. 13).

Toutefois, à travers l'étude de cas menée précédemment, il en ressort que la structure d'entreprise et de partenariats développés entre AA, AAN et MM leur permet d'avoir un suivi complet de leur chaîne d'organisation de voyage. En favorisant la création d'agences locales (comme AAN), devenant ensuite des partenaires, AA réussit ainsi à diminuer son nombre d'intermédiaires dans sa chaîne de production (Bate, CP, 18 oct. 2016). De cette manière, AA profite des compétences locales de sa main d'œuvre (à l'aide d'AAN) en la mettant directement en relation avec sa clientèle (Bate, CP, 18 oct. 2016). Il ressort de cette étude de cas qu'AA détient un réseau de contacts vaste mais qui reste sous son contrôle grâce à ses liens privilégiés avec ses agences locales. Que ce réseau de contacts soit principalement externe ou interne à la structure de l'entreprise sociale, l'essentiel reste que l'entreprise sociale soit fortement intégrée au sein de la communauté locale où elle opère afin qu'elle puisse poursuivre son objectif social (Borzaga & Torta, 2010, p.26).

²¹ Dans le cas de figure d'AA et AAN, la logistique externe représente principalement leur manière de traiter leurs commandes, de délivrer leurs produits et leurs services à leurs clients (Porter, 1996, p. 57)

²² Il s'agit des moyens mis en place par l'entreprise par lesquels les clients achètent leur produit ou « sont incités à le faire, comme la publicité, la force de vente » et les relations entretenues entre l'entreprise et sa clientèle (Porter, 1996, p. 57)

²³ Il s'agit des « activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit... » (Porter, 1996, p. 57)

7.3.4. L'expérience touristique générée

En ce qui concerne l'expérience recherchée par AA et AAN, ces deux entreprises sociales développent leurs offres principalement sur deux volets des dimensions d'une expérience touristique (voir figure 1, p. 27).

Le premier volet d'expérience concerné est *éducatif*, c'est-à-dire que l'entreprise sociale implique l'individu de manière active mais ne lui demande pas une immersion totale dans son environnement (Pine & Gilmore, 1998, p. 102). En effet, AA et AAN souhaitent informer leurs clients sur les problématiques environnementales et sociales auxquelles les communautés locales sont confrontées afin qu'ils se rendent compte de « leur part de responsabilité » dans le tourisme (Bate, CP, 18 oct. 2016). Cette expérience peut notamment avoir lieu lors d'expéditions ou de visites durant lesquelles les guides présentent les impacts de la fonte des glaciers sur le paysage de la destination visitée.

Le deuxième volet d'expérience utilisé par AA et AAN est *évasif*. Ce volet d'expérience implique l'individu de manière participative et son immersion dans son environnement est donc intégrale (Pine & Gilmore, 1998, p. 102). Ce type d'expérience a lieu notamment lors d'expéditions en montagne ou de stages médicaux d'étudiants puisque les clients participent de manière active afin d'accomplir le but de leur voyage (atteinte d'un sommet, développement de connaissances et d'infrastructures médicales, etc.). L'aspect culturel et l'authenticité de la nature sont des éléments qu'AA intègre également dans ce type d'expérience (Rebstein, CP, 19 oct. 2016 ; Taugwalder, CP, 24 oct. 2016).

AA et AAN impliquent ainsi diverses caractéristiques d'une expérience dans leurs offres touristiques, soit la notion d'*apprentissage personnel* (transmission d'informations et éducation), le *facteur d'interaction* (contact privilégié avec la communauté locale) et la *création d'une émotion*. AA et AAN souhaitent, d'une part, exposer leur modèle entrepreneurial social à leurs clients et, d'autre part, les sensibiliser envers les problématiques auxquelles certaines communautés sont confrontées. Parmi les trois composantes d'une expérience (acteurs, invités et scène) (Chaire de Tourisme UQAM, 2004, p. 3), il est possible de relever le rôle essentiel qu'occupent les ressources humaines locales (acteurs) dans la fourniture de l'expérience touristique de ces deux entreprises sociales. En

effet, AA met l'accent sur une relation directe entre les clients et ses agences locales durant tout le processus d'organisation du voyage (Bate, CP, 18 oct. 2016). Le personnel local (agences locales, guides, porteurs, etc.) est ainsi un point d'interaction majeur entre les clients et l'entreprise sociale.

8. Outil d'analyse d'avantage compétitif

Il est désormais question d'élaborer un outil d'analyse permettant d'évaluer si une entreprise sociale détient des ressources internes qui lui permettent de développer un *avantage compétitif durable* ayant un impact sur l'expérience du consommateur. À travers les différentes démarches existantes pour l'analyse de l'avantage compétitif d'une entreprise, *l'approche VRIO* a été sélectionnée pour ce travail puisque celle-ci reprend succinctement les quatre critères d'analyse mis en avant par l'approche ABR, c'est-à-dire : la création de **V**aleur, la **R**areté, l'**I**nimitabilité et la structure **O**rganisationnelle mise en place par l'entreprise.

8.1. L'approche VRIO

La démarche VRIO pose quatre questions en lien avec les ressources qu'une entreprise souhaite étudier (Seni, 2013, p. 95). Chacune de ces questions requiert une réponse positive afin que la ressource puisse être considérée comme une source potentielle d'avantage compétitif durable (ibid., p. 95). En analysant les ressources de l'entreprise de cette manière, il est alors possible de déceler celles qui représentent une force ou au contraire une faiblesse lors de l'implémentation d'une stratégie créatrice de valeur au sein de l'entreprise (Seni, 2013, p. 95). La liste ci-dessous présente les quatre questions utiles à l'analyse d'une ressource (Barney & Hesterly, 2012, p. 70 ; Seni, 2013, pp.104-105) :

1. **Valeur** : La ressource permet-elle à l'entreprise d'exploiter une opportunité et/ou de neutraliser une menace externe, lui permettant ainsi de créer de la valeur dans ses activités ?
2. **Rareté** : La ressource est-elle détenue par un petit nombre de firmes concurrentes ou uniquement par l'entreprise ?
3. **Inimitabilité** : Les firmes qui ne détiennent pas cette ressource devront-elles faire face à des coûts importants lorsqu'elles essaieront d'imiter l'entreprise, soit en acquérant ou en créant cette ressource ?
4. **Structure organisationnelle** : « La structure organisationnelle, les procédures et la politique mise en place par l'entreprise » (Seni, 2013, p. 105) lui permettent-elles de

tirer profit de l'exploitation des ressources détentrices de valeur, de rareté et inimitables ?

Comme il est également question, dans ce travail, d'étudier les ressources influençant l'expérience touristique du client, l'interrogation suivante est ajoutée à la liste des questions précédemment présentées :

5. **Expérience** : La ressource a-t-elle un impact positif sur l'expérience touristique délivrée aux clients ?

Une grille d'analyse (voir tableau 3 ci-dessous) a été adaptée selon ces cinq questions afin d'évaluer les ressources internes d'une entreprise sociale. Elle permet d'analyser le potentiel d'une ressource dans le développement d'un avantage compétitif durable ayant, de même, un impact bénéfique sur l'expérience touristique générée.

Tableau 3: Grille d'analyse VRIO d'avantage compétitif

Valeur	Rare	Inimitable	Exploitable par l'organisation	Expérience	Conséquences concurrentielles	Force ou faiblesse
Non	Non	Non	Non	Non	Désavantage compétitif	Faiblesse
Oui	Non	Non	Oui	Non	Parité compétitive	Force
Oui	Oui	Non	Oui	Non	Avantage compétitif temporaire	Force et compétence distinctive
Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Avantage compétitif durable sans un impact sur l'expérience	Force et compétence distinctive durable
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif durable avec un impact sur l'expérience	Force et compétence distinctive durable sur l'expérience

Source : Adapté de Seni (2013)

Une ressource menant une entreprise sociale à *un désavantage compétitif* ne lui permet pas de créer de la valeur additionnelle dans sa chaîne de production. Autrement dit, cette ressource n'arrive pas à augmenter la valeur du prix que les clients sont décidés à payer ou à réduire les coûts unitaires de l'entreprise (Seni, 2013, p. 106). Une ressource amenant à *une parité concurrentielle* représente, quant à elle, une force pour l'entreprise puisqu'elle l'empêche de se trouver dans une situation de désavantage compétitif (Barney & Hesterly, 2012, pp. 83-84). Malgré cela, cette ressource est détenue par d'autres entreprises et l'entreprise sociale doit ainsi se focaliser sur d'autres ressources pour se distinguer durablement sur le marché (ibid., pp. 83-84). Pour qu'une ressource soit rare et génère un *avantage compétitif* pour l'entreprise, celle-ci doit être détenue que par peu de concurrents (ibid., p. 84). Toutefois, cet *avantage compétitif* ne sera que *durable* si la ressource peut être difficilement imitée par la concurrence (ibid., p. 84).

8.2. Application de l'approche VRIO sur l'étude de cas

Grâce à l'étude de cas menée auprès d'AA et AAN, il a été possible de ressortir divers facteurs internes de ces deux entreprises sociales qui leur permettent d'acquérir un avantage compétitif sur le marché. A présent, il est intéressant de vérifier si ces facteurs internes peuvent être considérés tels que des sources *d'avantage compétitif durable* ayant un impact réel sur l'expérience du client.

Comme il a été relevé lors de l'analyse de l'étude de cas, la mission responsable d'AA et AAN se situe à la base de leur avantage compétitif. En effet, il s'avère qu'elle influence certains éléments de leur chaîne de production qui leur permettent d'être plus compétitifs sur le marché. C'est pour cette raison-ci que leur mission sociale n'a pas été sélectionnée telle qu'une source d'avantage compétitif en soi pour l'analyse VRIO.

Les principaux éléments retenus et étudiés à l'aide de l'analyse VRIO sont les suivants : *leur système de partenariat local, leurs ressources humaines locales et leur redistribution financière transparente.*

8.2.1. Le système de partenariat local

Tableau 4: Analyse VRIO du système de partenariat local

Valeur	Rare	Inimitable	Exploitable par l'organisation	Expérience	Conséquences concurrentielles	Force ou faiblesse
Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Avantage compétitif temporaire avec un impact sur l'expérience	Force et compétence distinctive sur l'expérience

Source : données de l'auteur

La structure de partenariat local mise en place par AA avec ses agences locales (AAN par exemple) l'aide à baser la majorité de sa main d'œuvre dans les destinations où l'entreprise opère (Bate, CP, 18 oct. 2016). Cette méthode permet à AA de ne pas nécessiter de grandes infrastructures en Grande-Bretagne et de réduire ainsi les coûts fixes liés aux infrastructures de son office *outbound* (ibid., 18 oct. 2016). Cette structure de partenariat permet également à AA de ne pas avoir recours à plusieurs fournisseurs externes à sa structure d'entreprise et à la communauté locale (ibid., 18 oct. 2016). De cette manière, une collaboration étroite avec ses agences locales l'aide, entre autre, à obtenir un contrôle complet sur sa chaîne d'organisation de voyage, d'assurer un standard de qualité de services, de faire usage de manière optimale des connaissances locales et de collecter plus facilement des informations sur ses clients une fois sur place (Bate, CP, 18 oct. 2016 ; Depedri, 2010, p. 44). Ces divers éléments génèrent ainsi de la valeur supplémentaire pour l'entreprise sociale. Par ailleurs, une mise en relation directe entre les clients d'AA et ses agences locales (AAN) favorise la création d'offres hautement personnalisées (Bate, CP, 18 oct. 2016), ayant ainsi un impact sur l'expérience délivrée au client.

Les différentes agences locales, telles qu'AAN, sont des entreprises ayant été mises sur pied grâce à des fonds apportés par AA (Bate, CP, 18 oct. 2016). Même si elles opèrent en tant qu'entreprises sociales indépendantes, AA représente leur principale source de clientèle et ces agences collaborent donc étroitement avec AA (Rebstein, CP, 19. oct. 2016). Le partenariat privilégié et rapproché entre AA et ses agences peut être considéré comme rare dans le secteur touristique. En effet, M. Bate explique, lors de son entrevue, que la majorité

des entreprises touristiques sous-traitent certains services auprès de fournisseurs externes et ne mettent rarement leurs clients en contact avec les agences réceptives avec lesquelles elles travaillent (CP, 18 oct. 2016).

La structure de partenariat locale entre AA et ses agences locales peut être difficilement imitée par des entreprises concurrentes. Ces partenariats locaux ont été initiés dès la création d'AA et dépendent ainsi des conditions historiques de l'entreprise sociale (Seni, 2013, p. 103). Au fil des années, ces agences locales ont su devenir financièrement indépendantes (Bate, CP, 18 oct. 2016). Néanmoins, il est possible pour de nouveaux entrants dans le marché touristique d'établir des modèles de partenariat local similaires. En effet, il leur est moins coûteux de les instaurer dès leur établissement sur le marché, contrairement à des entreprises déjà actives depuis plusieurs années. De ce fait, cet avantage compétitif ne peut être envisagé que de façon temporaire.

8.2.2. Les ressources humaines locales

Tableau 5: Analyse VRIO des ressources humaines locales

Valeur	Rare	Inimitable	Exploitable par l'organisation	Expérience	Conséquences concurrentielles	Force ou faiblesse
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif durable avec un impact sur l'expérience	Force et compétence distinctive durable sur l'expérience

Source : Données de l'auteur

Le modèle organisationnel d'AA lui demande une implication accrue lorsque l'entreprise sociale souhaite établir des agences locales dans les destinations où elle opère. AA doit entre autre développer des infrastructures nécessaires pour le tourisme, mais aussi former du personnel issu de la population locale pour diriger ses agences. Toutefois, cette démarche peut générer de la valeur ajoutée sur le long-terme. En formant et en offrant des conditions de travail équitables à ses employés, AA arrive à fidéliser sa main d'œuvre et à s'assurer d'un bon niveau d'engagement dans leur travail (Bate, CP, 18 oct. 2016). Il en découle ainsi un niveau de performance stable au sein de l'entreprise de même qu'une réduction des coûts

liés à la rotation du personnel de l'entreprise (Depedri, 2010, p. 51 ; Rey, CP, 10 oct. 2016 ; Bate, CP, 18 oct. 2016). Les employés locaux d'AA et AAN sont également des acteurs importants dans leur fourniture de voyage (Bate, CP, 18 oct. 2016). La majorité de leurs offres au Népal proposent des expéditions guidées de même que des stages au sein d'hôpitaux régionaux (Daniele et al., s.d., p. 3). Les ressources humaines locales représentent ainsi un point de contact essentiel dans l'expérience délivrée aux clients.

Généralement, les entreprises sociales démontrent un important degré d'intégration au sein des communautés où elles opèrent (Borzaga & Tortia, 2010, p. 51). Le facteur d'équité dans la structure d'entreprise d'AA et AAN est un élément primordial dans leur manière de traiter leur main d'œuvre locale (Bate, CP, 18 oct. 2016 ; Rebstein, 19 oct. 2016). Contrairement à AA et AAN, qui proposent des contrats fixes à leurs employés, de nombreuses entreprises touristiques, actives dans des pays émergents, ne le font pas encore (CP, 18 oct. 2016). En effet, comme l'affirme M. Bate, certaines entreprises ont souvent recours à des salaires fixés par jour d'activité, ne permettant donc pas à leurs employés de s'assurer un revenu stable (CP, 18 oct. 2016). De ce fait, le modèle de gestion des ressources humaines locales appliqué par AA et AAN se révèle être rare lorsque ces deux entreprises se comparent à des entreprises traditionnelles actives dans le secteur touristique de pays en voie de développement.

Le modèle de gestion des ressources humaines locales d'AA est difficilement imitable puisque celui-ci est le fruit d'une vision et d'un développement orienté sur le long terme (Bate, CP, 18 oct. 2016). Grâce aux agences locales créées par AA et aux origines historiques de l'entreprise, AA a réussi à réunir divers acteurs des communautés locales auprès d'un projet économique et social impulsé par le tourisme. La structure d'entreprise d'AA et AAN réside aussi dans sa complexité sociale. En effet, Barney et Hesterly (2012, p. 94) suggèrent que les entreprises offrant l'opportunité à ses employés de gagner en responsabilité et de travailler dans une culture d'entreprise favorable à leur réalisation personnelle ont tendance à être plus efficaces sur le marché. Il est alors difficile pour des entreprises déjà établies et n'appliquant pas un modèle de gestion de ressources humaines équitable de concurrencer AA et AAN. Ainsi, la gestion des ressources humaines locales d'AA lui permet de développer un avantage compétitif durable sur le marché.

8.2.3. La redistribution financière transparente

Tableau 6: Analyse VRIO de la redistribution financière transparente

Valeur	Rare	Inimitable	Exploitable par l'organisation	Expérience	Conséquences concurrentielles	Force ou faiblesse
Oui	Oui	Non	Oui	Non	Avantage compétitif temporaire	Force et compétence distinctive

Source : Données de l'auteur

AA et AAN arrivent à générer de la valeur de deux manières grâce à leur distribution financière transparente. La première concerne l'image positive qu'AA arrive à véhiculer grâce à sa collaboration avec MM. Selon Mme Taugwalder (CP, 24 oct. 2016), MM permet à leurs clients de s'assurer que leur argent est reversé en faveur d'un développement social local (ibid., 24 oct. 2016). En organisant un voyage au travers d'AA et AAN, leurs clients ont alors la garantie qu'ils contribuent au développement social et économique de la destination (Rebstein, CP, 19 oct. 2016). La seconde valeur générée par cette distribution financière découle des investissements apportés aux régions où AA opère. Cet apport financier permet de développer des infrastructures bénéfiques à la qualité de vie des communautés locales mais aussi des services offerts aux touristes (établissement sanitaires, conduites d'eau, infrastructures électriques, etc.) (Bate, CP, 18 oct. 2016).

Selon une étude menée par SEFORİS²⁴ en 2016 sur un échantillon de 135 entreprises sociales britanniques, 40% d'entre elles détiennent une deuxième forme légale afin de poursuivre leurs objectifs sociaux et économiques (2016a, pp. 8-22). Parmi les huit autres nations examinées par SEFORİS dans cette recherche (Allemagne, Chine, Espagne, Hongrie, Portugal, Russie, Roumanie et Suède) leur part s'élève de 3% à 20% (ibid., p. 22). La distribution financière transparente appliquée par AA, grâce à sa structure organisationnelle avec MM, est relativement commune parmi les entreprises sociales britanniques. Cependant, si cet aspect-ci est prospecté de manière globale au sein de plusieurs nations, l'usage de deux formes légales demeure encore rare. Par ailleurs, les programmes de RSE mis en place par les entreprises traditionnelles ne peuvent être comparés aux activités

²⁴ SEFORİS est un projet de recherche international et multidisciplinaire sur les entreprises sociales. Ce projet est financé par la Commission Européenne (SEFORİS, 2016b).

poursuivies par les entreprises sociales. En effet, ce type de programme reste un agenda secondaire aux entreprises traditionnelles et a souvent pour objectif primaire d'améliorer leur réputation et non de créer de la valeur sociale (Porter & Kramer, 2011, p. 16).

Toutefois, la distribution financière transparente d'AA sous deux formes légales peut être imitée de différentes manières. Premièrement, une nouvelle entreprise sociale peut décider de s'établir sous deux formes légales lors de sa création (Social Enterprise UK, 2012b, pp. 12-15). Deuxièmement, il est toujours possible pour une entreprise traditionnelle ou une organisation à but non lucratif de créer une deuxième forme légale pour soutenir son projet social de manière optimale (ibid., p. 13-15). De la sorte, l'avantage compétitif développé par AA et AAN à travers leur distribution transparente ne peut être que temporaire.

Cette ressource n'a également pas d'impact majeur sur l'expérience touristique des clients d'AA et AAN. Comme l'affirme Mme Taugwalder (CP, 24 oct. 2016), les clients ne sont, dans la majorité des cas, pas directement impliqués dans les projets de MM s'ils achètent un voyage qui n'est pas conjointement organisé par AA ou AAN avec MM.

9. Cadre de recommandations

Ce chapitre présente un cadre de recommandations élaboré grâce à la revue littéraire menée au début de ce travail, aux résultats obtenus lors de l'étude de cas et à l'analyse VRIO effectuée précédemment. Ce cadre de recommandations expose diverses ressources propres aux entreprises sociales qui ont le potentiel de développer un avantage compétitif sur le marché. Ces recommandations se veulent utiles aux entreprises sociales actives ou souhaitant s'établir dans le secteur touristique afin que celles-ci puissent prendre exemple sur d'autres systèmes mis en place par des entreprises sociales dont le modèle entrepreneurial s'est révélé performant.

Tableau 7: Cadre de recommandations

Dimension de l'entreprise sociale	Recommandation	Effets
Distribution du bénéfice	Redistribution financière transparente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les clients savent où leur argent est reversé. Ils accordent plus de confiance à l'entreprise sociale ; ➤ La crédibilité et la réputation auprès de la communauté locale et des différents acteurs impliqués dans la chaîne d'organisation du voyage de l'entreprise sociale sont meilleures.
Forme légale <i>(l'équilibre entre la création de valeur sociale et de valeur économique)</i>	Déterminer le degré d'importance accordé à la création de valeurs sociale et économique de l'entreprise sociale (La valeur sociale prédomine-t-elle la valeur économique ? Est-ce le contraire ? Quel est l'équilibre recherché ?)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La forme légale doit être la plus adéquate possible pour conserver l'équilibre choisi entre la valeur sociale et économique sur le long-terme ; ➤ Influence sur le choix de la forme légale choisie par l'entreprise : structure légale lucrative ou non lucrative ? Une ou deux formes légales ? ➤ Selon les pays, certaines formes légales peuvent être exemptées de certaines taxes.

Forme légale <i>(les sources de financement)</i>	Choisir une forme légale qui permette à l'entreprise sociale d'obtenir les sources de financement qui lui sont nécessaires à sa création et à sa pérennité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influence sur la durabilité de l'entreprise sociale ; ➤ Les sources de financement doivent être suffisantes pour assurer les opérations de l'entreprise étant bénéfiques à la création de valeur sociale.
Gouvernance	Favoriser une structure de gouverne démocratique (peu bureaucratique)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégration équitable de toutes les parties prenantes dans la chaîne d'organisation de voyage de l'entreprise sociale (même poids de décision, meilleure estime de soi-même parmi les collaborateurs) ; ➤ Plus grande proximité entre les différents collaborateurs et leurs responsables qui diminue les coûts de contrôle de l'entreprise ; ➤ Système de gouverne peu hiérarchisé facilitant la transmission d'informations et de connaissances internes à travers les différents départements et secteurs de l'entreprise sociale ; ➤ Structure d'entreprise plus flexible.
Mission sociale <i>(la culture locale)</i>	Adapter les actions de l'entreprise sociale en fonction de la culture de la destination où elle opère.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Activités de l'entreprise sociale plus adaptées en fonction des problématiques sociales et environnementales de la destination ; ➤ Élaboration d'offres de voyages hautement personnalisées selon la culture locale (meilleure immersion du

		<p>client dans la culture de la destination) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleure intégration de l'entreprise sociale au sein de la communauté locale ; ➤ Usage des connaissances et des compétences locales facilité.
Mission sociale <i>(la communication)</i>	<p>Communiquer et promouvoir la stratégie et les objectifs sociaux de l'entreprise, car sa dimension sociale la différencie essentiellement d'une entreprise traditionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliore la réputation de l'entreprise auprès de ses partenaires, ses clients et ses potentielles sources de financement (banques, donateurs, subventions publiques, etc.) ; ➤ Clients sont plus ouverts à payer des prix plus élevés pour contribuer au projet social de l'entreprise ; ➤ Gagne de la confiance auprès de la population locale (ceci permet d'accroître le réseau de partenaires et d'avoir un accès facilité auprès des ressources locales) ; ➤ Objectif social attire de la main d'œuvre dont la principale motivation n'est pas monétaire (motivation altruiste qui génère une bonne performance même si les salaires sont plus bas que la moyenne).
Partenariat	<p>Localiser la main d'œuvre directement dans les destinations où opère l'entreprise sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise externalise moins ses activités de production à des fournisseurs externes à la destination locale (contrôle optimal sur la chaîne de production de l'entreprise, réduction des commissions à payer auprès de

		fournisseurs externes) ; ➤ L'entreprise tire profit des connaissances et compétences locales qui permettent de développer des offres plus personnalisées.
Ressources humaines <i>(le personnel local)</i>	Employer du personnel de la communauté locale où opère l'entreprise sociale	➤ Acquisition optimale des connaissances locales pour l'élaboration d'offres touristiques personnalisées ; ➤ Extension du réseau de contacts locaux de l'entreprise (l'entreprise peut parfois bénéficier de produits ou de services à prix préférentiel) ; ➤ Meilleure intégration et coopération de l'entreprise sociale avec la communauté locale (échange d'informations entre la population locale et l'entreprise).
Ressources humaines <i>(les formations)</i>	Fournir des formations au personnel en cas de besoin	➤ Fidélisation du personnel ; ➤ Standardisation des compétences de l'entreprise ; ➤ Standardisation du niveau de qualité des produits et des services.
Ressources humaines <i>(les conditions de travail)</i>	La structure et les conditions de travail sont équitables (clauses de contrats, salaires, équipements, assurances, etc.)	➤ Fidélisation du personnel ; ➤ Implication plus grande du personnel (assurance d'une performance stable) ; ➤ Réduction des coûts de rotation du personnel ; ➤ Les employés véhiculent une bonne image de l'entreprise auprès des clients.

Source : Données de l'auteur

Conclusion

L'objectif de recherche initial de ce travail est d'étudier diverses ressources internes aux entreprises sociales qui leur permettent de potentiellement développer un avantage compétitif sur le marché touristique, avec un intérêt particulier sur l'expérience générée. Afin de rendre cette étude utile aux entreprises sociales actives ou souhaitant s'établir dans le secteur touristique, un outil d'analyse de même qu'un cadre de recommandations ont été adaptés et développés. Ces deux outils ont été présentés dans ce travail pour permettre à des entreprises sociales d'évaluer leurs ressources dans le but de développer un avantage compétitif sur le marché.

Suite à la lecture d'ouvrages et de revues scientifiques, d'une analyse d'entrevues effectuées auprès d'experts et de professionnels à l'aide d'une étude de cas, et finalement d'une analyse menée à l'aide d'une approche VRIO révisée pour ce travail, il en ressort que les entreprises sociales ont le potentiel de développer un avantage compétitif principalement à partir des deux activités de soutien de leur chaîne de valeur, soit: *l'infrastructure de la firme* et la *gestion des ressources humaines*. Il a été de même relevé que la mission sociale et équitable de ces entreprises ne peut être considérée comme un avantage en soit, mais celle-ci influence considérablement certaines dimensions et éléments internes à l'entreprise qui lui permettent de développer un avantage compétitif.

Parmi les deux activités de soutien mentionnées précédemment, l'étude de cas a démontré que les entreprises sociales ont essentiellement l'opportunité de développer un avantage compétitif à travers *l'établissement de partenariats locaux* avec des personnes de la communauté où l'entreprise opère, *leur gestion des ressources humaines locales*, et la *redistribution transparente de leur bénéfice*. Grâce à une analyse VRIO de ces trois éléments, il en est ressorti que seule leur gestion des ressources humaines locales permet aux entreprises sociales de développer un *avantage compétitif durable* avec un impact bénéfique sur l'expérience offerte aux consommateurs.

Ainsi, suite à cette étude, la première recommandation pouvant être émise auprès des entreprises sociales est de concentrer et de recruter leur main d'œuvre dans les régions où elles opèrent. En positionnant les communautés locales au centre de leur stratégie

d'entreprise, les entreprises sociales profitent alors de leurs connaissances et compétences, permettant ainsi de développer des voyages plus personnalisés. Elles bénéficient de même d'une meilleure intégration au sein de la population locale leur facilitant d'une part, l'accès à certaines ressources locales (informations, produits, prix préférentiels, mains d'œuvre, etc.) et d'autre part, l'extension de son réseau de contacts. Les formations et les conditions de travail équitables fidélisent les collaborateurs à l'entreprise sociale et assurent également un certain niveau de qualité de leurs produits et leurs services. Leur modèle de gestion des ressources humaines locales est un avantage compétitif durable pour les entreprises sociales puisqu'il découle principalement de leur complexité sociale et leur origine historique.

Même si le système de partenariat local et la distribution financière transparente des entreprises sociales développent un *avantage compétitif temporaire*, il est tout de même intéressant de porter une attention particulière à ces deux éléments. Premièrement, favoriser des partenariats avec la communauté locale détient certains avantages. En effet, ces partenariats permettent, entre autre, de réduire le nombre d'intermédiaires externes à l'entreprise sociale et à la communauté locale, de bénéficier d'un contrôle facilité sur la chaîne d'organisation de voyage, de mieux surveiller la qualité des services et finalement, de permettre à l'entreprise sociale de s'établir durablement dans la destination où elle opère. Deuxièmement, il s'avère qu'une distribution financière transparente des entreprises sociales contribue à l'accroissement de leur crédibilité sur le marché. Ceci permet ainsi aux entreprises sociales de faciliter leur démarchage de nouveaux clients, d'investisseurs et de partenaires potentiels. Il est donc essentiel que les entreprises sociales aient une voix authentique sur le marché pour se différencier des entreprises concurrentes. Ceci représente donc d'autres recommandations relevées dans ce travail.

La principale limitation rencontrée est la taille de l'échantillon des entreprises analysées. En effet, seule une étude de cas approfondie a pu être menée et il est donc difficile de généraliser les résultats obtenus par cette recherche. Ce travail peut cependant servir de base pour des recherches supplémentaires qui permettraient, d'une part, de vérifier les résultats relevés dans cette étude et, d'autre part, d'identifier des ressources potentielles d'avantage compétitif supplémentaires. L'outil d'analyse de même que le cadre de recommandations élaborés dans ce travail pourraient être ainsi développés à l'aide de

recherches ultérieures, optimisant ainsi leur utilité pour les entreprises sociales actives dans le secteur touristique.

Finalement, une suggestion de poursuite pour ce travail serait d'envoyer un questionnaire aux clients récents (2015-2016) d'AA et AAN afin d'obtenir leur point de vue sur les éléments qu'ils ont positivement perçu lors de leur voyage. En effet, il serait intéressant de comparer leur retour avec les principaux résultats ressortis lors de ce travail. Ceci permettrait, entre autre, de voir si les avantages compétitifs perçus par les collaborateurs d'AA et AAN sont les mêmes pour leurs clients. Parmi les quelques commentaires positifs disponibles en ligne (13) (Facebook, Trip Advisor, site internet d'AA) de personnes ayant recouru aux services d'AA et AAN au Népal, le personnel local semblait être l'élément le plus fréquemment relevé. Néanmoins, ces commentaires n'étaient pas récents, pas assez nombreux et représentatifs pour servir de données pour une analyse. C'est pour cette raison-ci qu'il pourrait être intéressant de mener une enquête directement auprès de la clientèle d'AA et AAN afin de poursuivre des recherches postérieures.

Références

- Adventure Alternative. (2016a). *Awards*. Récupéré sur
<https://www.adventurealternative.com/sustainable-tourism/awards/>
- Adventure Alternative. (2016b). *About us*. Récupéré sur
<https://www.adventurealternative.com/about-us/>
- Adventure Alternative. (2016c). *Moving Mountains*. Récupéré sur
<https://www.adventurealternative.com/moving-mountains/>
- Adventure Alternative. (2016d). *Social Enterprise*. Récupéré sur
<https://www.adventurealternative.com/sustainable-tourism/social-enterprise/>
- Adventure Alternative Nepal. (2016a). *About us*. Récupéré sur
<http://www.adventurealternativenepal.com/tour-operator-nepal-travel/>
- Adventure Alternative Nepal. (2016b). *Activity Holidays*. Récupéré sur
<http://www.adventurealternativenepal.com/expedition-trekking-nepal/>
- Adventure Alternative Nepal. (2016c). *Home*. Récupéré sur
<http://www.adventurealternativenepal.com/>
- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management* 54, 404-417. Récupéré sur
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715300625>
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, 33-46. Récupéré sur
<http://www.jstor.org/stable/2486548>
- Andlil. (2013). *Qu'est-ce que le consensus de Washington ?* Récupéré sur
<http://www.andlil.com/theorie-du-consensus-de-washington-152902.html>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both*. Texas: Baylor University. Récupéré sur
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x/full>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17, No.1, 99-120. Récupéré sur [https://business.illinois.edu/josephm/.../Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/.../Barney%20(1991).pdf)
- Barney, J., & Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4th Edition. New Jersey: Pearson. Récupéré sur <https://fr.scribd.com/doc/297629373/Barney-Hesterly-Strategic-Management-and-Competitive-Advantage-Pearson-Education-Inc-2012>
- Becchetti, L., & Borzaga, C. (2010). *The Economics of Social Responsibility: The world of social enterprises*. New York: Routledge Advances in Social Economics.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives - vol. 26(2)*, 1-18. Récupéré sur www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/.../blais_et_martineau_final2.pdf
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2010). The economics of social enterprises: an interpretive framework. In Becchetti, L., & Borzaga, C. (Ed.), *The Economics of Social Responsibility: The world of social enterprises* (pp. 15-33). New York: Routledge Advances in Social Economics.
- British Council. (2015). *Social Enterprise in the UK: Developing a thriving social enterprise sector*. United Kingdom: British Council/ F126. Récupéré sur https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/social_enterprise_in_the_uk_final_web_spreads.pdf
- Bull, M. (2008). Challenging tensions: critical theoritical and empirical perspectives on social enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol, 14 Iss 5, 268-275. Récupéré sur <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552550810897641>
- Bhuttee, J. (2013). Expert Advice: how social enterprises can form partnerships with charities. *The Guardian*. Récupéré sur <https://www.theguardian.com/social->

enterprise-network/2013/jan/14/social-enterprise-charities-partnerships-expert-advice

Camilleri, M. (2015). Responsible tourism that creates shared value among stakeholders. *Tourism Planning and Development*, 1-17. DOI:10.1080/21568316.2015.1074100

Chaire de Tourisme UQAM. (2004). *L'expérience: concepts et évaluations*. Montréal: Rapport de recherche exclusif pour Tourisme Montréal et la Commission canadienne du tourisme. Récupéré sur <https://chairedetourisme.uqam.ca/fr/recherche-et-publications/publications/47.html>

Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, Vol 25, 1-19. DOI:10.1177/0266242607071779

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, Vol. 56, No. 2, 130-153. Récupéré sur <http://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5754>

Crivelli, L., Bracci, A., & Avilés, G. (2012). *Le modèle d'entreprise sociale "Made in Switzerland": Résultats d'une enquête exploratoire menée au niveau national*. SUPSI. Récupéré sur <http://www.reiso.org/spip.php?article2555>

Daniele, R., Bate, G., Quezada, I. (s.d.). Adventure Alternative and Moving Mountains Trust: A hybrid business model for social entrepreneurship in tourism. In Sheldon, P., & Daniele, R. (Ed.), *Social Entrepreneurship and Tourism*. To be Published by Springer

Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. EMES European Research Network. Récupéré sur emes.net/content/.../EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf

Department of Trade and Industry. (2002). *Social Enterprise: a strategy for success*. Department of Trade and Industry. Récupéré sur www.faf-gmbh.de/www/.../socialenterpriseastrategyforsuccess.pdf

- Depedri, S. (2010). The competitive advantages of social enterprises. In Becchetti, L., & Borzaga, C. (Ed.), *The Economics of Social Responsibility: The world of social enterprises* (pp. 34-54). New York: Routledge Advances in Social Economics.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417-436. DOI: 10.1111/ijmr.12028
- Driver, M. (2012). An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, 421-431. Récupéré sur <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47422>
- EMES International Research Network. (2016). *Research Network for Social Enterprise*. Récupéré sur <http://emes.net/>
- Ernst & Young. (2014). *Social entrepreneurship: emerging business opportunities creating value for society*. Ernst & Young Accountants LLP. Récupéré sur [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-social-entrepreneurship/\\$FILE/EY-social-entrepreneurship.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-social-entrepreneurship/$FILE/EY-social-entrepreneurship.pdf).
- European Commission. (2016). *Social enterprises*. Récupéré sur http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_fr
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications. Récupéré sur www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_89_0.pdf
- Giroux, S., & Tremblay, G. (2009). *Méthodologie des sciences humaines 3e édition*. Québec: Editions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Havlat, J. (2016). "The Hybrid Ideal"-John Fulwider on the potential of Nonprofits with For-Profit Business Models. Récupéré sur [http://nonprofithub.org/starting-a-nonprofit/\"the-hybrid-ideal\"—john-fulwider-on-the-potential-of-nonprofits-with-for-profit-business-models/](http://nonprofithub.org/starting-a-nonprofit/\)

- Higgins-Desbiolles, F. (2006). More than an "industry": The forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management* 27, 1192-1208. Récupéré sur <http://altruvistas.com/wp-content/uploads/2013/12/Power-of-tourism.pdf>
- Insertion Suisse. (2016). *Organisation*. Récupéré sur <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/fr/organisation>
- Iorgulescu, M.-C., & Sidonia Ravar, A. (2015). The contribution of social enterprises in the development of tourism. The case of Romania. *Procedia Economics and Finance* 32, 672-679. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01448-3
- Journée, R., & Weber, M. (2014). A Bonded Experience: "Value creation as the creation of an experience, within a business relationship". *Proceedings of the 7th World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation (MCPC)*, 1-16. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/278401120_A_Bonded_Experience_Value_Creation_as_the_Creation_of_an_Experience_Within_a_Business_Relationship
- Kerlin, J. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from Differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 247-263. DOI: 10.1007/s11266-006-9016-2
- Kerlin, J. (2010). A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-21. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/225688147_A_Comparative_Analysis_of_the_Global_Emergence_of_Social_Enterprise
- Laliberté, M. (2005). *L'expérience touristique c'est...* Récupéré sur <http://veilletourisme.ca/2005/03/23/l'experience-touristique-cest/>
- Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Perpectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 1-33. Récupéré sur <http://pistes.revues.org/3658>
- Level Playing Field. (2016). *Cambridge Dictionary*. Récupéré sur <http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/a-level-playing-field>

- Lioukas, S., & Spanos, Y. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework an the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22., 907-934. DOI: 10.1002/smj.174
- Loosemore, M., & Higgon, D. (2015). *Social enterprise in the Construction Industry: Building better Communities*. London: Routledge. Récupéré sur <https://books.google.ch/books?id=ZuNzCgAAQBAJ&pg=PA135&lpg=PA135&dq=Porter+Social+enterprise+and+shared+value&source=bl&ots=PbB41XpXTt&sig=781gE26ZdoMsC17PujJeYIn8QD4&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiTreDv9MPPAhWCPPhQKHQEnAGcQ6AEIzZAI#v=onepage&q=Porter%20Social%20enterprise%20and%20shared%20value&f=false>
- Luke, B., & Chu, V. (2013). Social Enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the "why" and "how" in pursuing social change. *International Small Business Journal* 31 (7), 764-784. DOI: 10.1177/0266242612462598.
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10, No. 2, 15-32. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/241234527_Competitive_advantage_and_firm_performance
- Marcionetti, C. (2016). *Entreprises sociales et tourisme durable: La création de valeur sociale, l'exemple des hôtels valaisans* (thèse de Bachelor non-publiée). Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale, Sierre.
- Moronvalle, E. (2013). *La matrice BCG en 4 points*. Récupéré sur <http://www.expertinbox.com/la-matrice-bcg-en-4-points/>
- Moving Mountains Trust. (2016a). *How We Move Mountains*. Récupéré sur <https://www.movingmountainstrust.org/how-we-move-mountains/>
- Moving Mountains Trust. (2016b). *Community Projects*. Récupéré sur <https://www.movingmountainstrust.org/utilities-and-projects/>

- Newbert, S. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29., 745-768. DOI: 10.1002/smj.686.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2:2, 125-150. DOI: 10.1080/19420676.2011.606331
- Otto, J., & Ritchie, B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, Vol. 17, 165-174. Récupéré sur <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517796000039>
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). *Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions*. Cardiff: Social Enterprise Coalition. Récupéré sur <https://core.ac.uk/display/8819517>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* 41, 56-65. Récupéré sur <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000751>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 97-105. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/13115709_Welcome_to_the_Experience_Economy
- Pirson, M. (2012). Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation ? A critical perspective. *Social Enterprise Journal*, Vol. 8 No.1, 31-48. DOI 10.1108/17508611211226575
- Point of Light UK. (2016). *About Point of Light*. Récupéré sur <https://www.pointsoflight.gov.uk/about-points-of-light/>
- Porter, M. (1996). *Avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrent et maintenir son avance*. Paris: InterEditions.

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92. Récupéré sur <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Havard Business Review*, 1-17. Récupéré sur <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prentice, R., Witt, S., & Hamer, C. (1998). Tourism As Experience: The Case of Heritage Parks. *Analns of Tourism Research*, Vol. 25, No.1, 1-24. Récupéré sur <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016073839800084X>
- Responsible Travel. (2016). *About the World Tourism Awards at WTM*. Récupéré sur <http://www.responsibletravel.com/awards/about/>
- Roy, K., & Karna, A. (2015). Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses. *Management Decision*, Vol. 53 Iss 6, 1355-1374. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-09-2014-0561>
- Royal Geographical Society. (2016). *BS 8848 British Standard*. Récupéré sur <http://www.rgs.org/OurWork/Fieldwork+and+Expeditions/BS8848+British+Standard.htm>
- SEFORİS. (2016a). *Cross-Country Report: A first cross-country analysis and profiling of social enterprises prepared by the SEFORIS research consortium*. SEFORIS. Récupéré sur <http://www.seforis.eu/cross-country-report>
- SEFORİS. (2016b). *About*. Récupéré sur <http://www.seforis.eu/about-seforis/>
- Seni, D. (2013). *Analyse stratégique et avantage concurrentiel*. Canada: Presse de l'Université du Québec. Récupéré sur <https://books.google.ch/books?id=XAKisUBxGSwC&pg=PA82&lpg=PA82&dq=analyse+micro+%C3%A9conomique+avantage+comp%C3%A9titif&source=bl&ots=UBrofLj9Z8&sig=NlezGbrC0MUGwQDUE4orp35kuYg&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiAjJLvpM7PAh>

UKBBoKHWscALcQ6AEIKjAC#v=onepage&q=analyse%20micro%20%C3%A9conomique%20avantage%20comp%C3%A9titif&f=false

Shaening Pokrasso, R. (2015). *For-Profit or Nonprofit or Hybrid?* Récupéré sur <http://www.spzlegal.com/social-enterprise/for-profit-nonprofit-hybrid/>

Sigalas, C., & Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No.1, 61-80. DOI: 10.1108/17554251311296567

Social Enterprise UK. (2012a). *What makes a social enterprise a social enterprise ?* Social Enterprise UK.

Social Enterprise UK. (2012b). *Why Social Enterprise: A guide for charities*. United Kingdom: Social Enterprise UK.

Teasdale, S. (2011). What's in a Name ? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration* 27(2), 99-119. DOI: 10.1177/0952076711401466

Travel Daily News. (2016). *Skal International Sustainable Tourism Awards 2016*. Récupéré sur <https://www.traveldailynews.com/post/skal-international-sustainable-tourism-awards-2016>

UNEP. (2016). *Negative Economics Impacts of Tourism*. Récupéré sur <http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/EconomicImpactsofTourism/NegativeEconomicImpactsofTourism/tabid/78784/Default.aspx>

UNWTO. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization. Récupéré sur <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284407262>

UNWTO. (2016a). *Global Report on the Transformative Power of Tourism: a paradigm shift towards a more responsible traveller*. Madrid: UNWTO. Récupéré sur <http://affiliatemembers.unwto.org/publication/transformative-power-tourism>

- UNWTO. (2016b). *Tourism Highlights, 2016 Edition*. Madrid: UNWTO. Récupéré sur <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2016-edition>
- Ville de Genève. (2016). *Economie sociale et solidaire*. Récupéré sur <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/economie-durable-insertion/economie-sociale-solidaire/>
- Von der Weppen, J., & Cochrane, J. (2012). Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, 497-511. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/233120123_Social_enterprises_in_tourism_An_exploratory_study_of_operational_models_and_success_factors
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2006). Investing social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business* 41, 21-35. Récupéré sur <http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/92/928/Social%20entrepreneurship%202006.pdf>
- Williams, P., & Soutar, G. (2000). Dimensions of Customer Value and the Tourism Experience: An Exploratory Study. *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, 1415-1421. Récupéré sur http://anzmac.org/conference_archive/2000/CDsite/papers/w/William3.PDF
- World Travel & Tourism Council. (2016). *Travel & Tourism: Economic impact 2016 World*. London: World Travel & Tourism Council. Récupéré sur <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>
- Young, R. (2006). For What It Is Worth: Social Value and the Future of Social Entrepreneurship. In Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*(pp. 56-72). Oxford: Oxford University Press.
- Zur, A. (2014). Building competitive advantage through social value creation - a comparative case study approach to social entrepreneurship. *Problemy Zarzadenia*, vol. 12, nr. 4 (49), 56-71. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/277637432_Building_competitive_advant

age_through_social_value_creation_-
_a_comparative_case_study_approach_to_social_entrepreneurship

Annexe I : Caractéristiques des entreprises sociales

Auteur/s	Année de publication	Caractéristiques des entreprises sociales
Borzaga & Defourney	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Surplus : réinvesti dans l'activité de l'entreprise ou au bénéfice d'autres • Financement : mélange entre activités commerciales ou non • Processus de décision : autonome et indépendant, non basé sur la détention de capital
Nyssens	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de risque liée à l'adoption d'une activité commerciale • But d'intérêt général à une communauté • Membres divers de l'organisation • Limitation de la distribution du profit
EMES	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Une activité continue de production de biens et services • Degré élevé d'autonomie • Niveau significatif de prise de risque économique • Minimum d'emplois rémunérés • Objectif orienté auprès du service à la communauté • Initiative émanant d'un groupe de citoyens • Pouvoir de décision non basé sur la détention de capital • Dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité • Limitation de la distribution de bénéfice
DTI	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice à une communauté • Activité continue • Pouvoir de décision pas basé sur la détention de capital • Limitation de la distribution du bénéfice
Doeringer	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Tout type de commerce qui prend en considération la société humaine ou le bien-être des êtres humains
Young	2008	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise sociale est vue comme une activité menée par des organisations privées qui atteignent des objectifs sociaux

		avec leurs opérations sur le marché
Teasdale	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Primauté du but social et centralité du commerce
Commission Européenne	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Activité commerciale justifiée comme moyen de réalisation d'un but social ou sociétal • Profit réinvesti principalement en vue de ce but • Méthodes d'organisation et propriété reflétant la mission de l'entreprise

Adapté de : Marcionetti, C. (2016). *Entreprises sociales et tourisme durable: La création de valeur sociale, l'exemple des hôtels valaisans* (thèse de Bachelor non-publiée). Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale, Sierre.

Annexe II : Définitions de l'avantage compétitif

Définitions fondées sur la performance	
Porter (1985) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>There are two basic types of competitive advantage : cost leadership and differentiation</i> » • « <i>Competitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers</i> »
Thomas (1986) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Firms with persistent high relative profitability are said to possess competitive advantage</i> »
Schoemaker (1990) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive advantage is specified as « <i>systematically creating above average returns</i> »
Ghemawat (1991) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive advantage is characterized as « <i>the extent to which the benefit-cost gap for its product exceeds the benefit-cost gaps for its competitors' products</i> »
Winter (1995) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Competitive advantage is typically defined as superior financial performance. The idea of superior financial performance may be evoked by a range of phrases such as above normal returns, high quasi-rents, value creation, and other near-synonyms for making money</i> »
Grant (1998) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • A « <i>firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns a persistently higher rate of profit</i> »
Besanko et al. (2000) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive advantage is defined as an advantage in economic profits relative to the average competitor in the industry
Foss & Knudsen (2003) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive advantage is the « <i>strictly positive differential profits in excess of opportunity costs that are sustained in equilibrium, where the relevant differentials may be inter-industry as well as intra-industry</i> »
Grahovac & Miller (2009) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive advantage is defined as the cross-sectional differential in the spread between product market demand and marginal cost
Définitions fondées sur les ressources internes	
Ansoff (1965) ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Competitive advantage is the «<i>...isolate characteristics of unique opportunities within the field defined by the product-market scope and the growth vector. This is the competitive advantage. It seeks to identify</i>

	<i>particular properties of individual product markets which will give the firm a strong competitive position »</i>
Barney (1991) a & b	<ul style="list-style-type: none"> • «...firm obtain sustained competitive advantages by implementing strategies that exploit their internal strengths, through responding to environmental strategies, while neutralizing external threats and avoiding internal weaknesses » • «...a firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously implemented by any current or potential competitors » • « To have this potential, a firm resource must have four attributes: (a) it must be valuable..., (b) it must be rare..., (c) it must be imperfectly imitable, and (d) there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource...»
Powell (2002) ^a	• « Clearly, competitive advantage (locations, technologies, product features, etc.) are not the same thing as superior performance (market share, profit, share price, etc.)...»
Wiggins & Ruefli (2002) ^a	• Competitive advantage is the « capability (or set of capabilities) or resource (or set of resources) that give a firm an advantage over its competitors which ceteris paribus leads to higher relative performance»
Définition concept de valeur partagée	
Porter & Kramer (2011) ^c	• « ...policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.»

Sources : tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- Sigalas, C., & Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No.1, 61-80. DOI: 10.1108/17554251311296567
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17, No.1, 99-120. Récupéré sur [https://business.illinois.edu/josephm/.../Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/.../Barney%20(1991).pdf)
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1-17. Récupéré sur <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Annexe III : Définitions de l'expérience touristique

Caractéristiques	Auteurs	Définitions
Notion d'apprentissage Interactivité Emotion personnelle	Carù & Cova, 2002 ^a	<ul style="list-style-type: none"> • « Une expérience est un vécu personnel- souvent chargé émotionnellement – fondé sur l'interaction avec des stimuli que sont les produits ou les services rendus disponibles par le système de consommation ; ce vécu peut amener à une transformation de l'individu dans le cas des expériences dites extraordinaires. » • « Un épisode subjectif dans la construction / transformation de l'individu, avec cependant une emphase sur la dimension émotionnelle et sensitive au détriment de la dimension cognitive.»
Subjectivité Emotion personnelle Interactivité	Pine & Gimore, 1999 ^a 1998 ^b	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Experiences are events that engage individuals in a personal way.</i> » • « <i>But experiences are not exclusively about entertainment, companies stage an experience whenever they engage customers in a personal way.</i> »
Interactivité	Schmitt, 1999 ^a	« <i>Experiences are private events that occur in response to some stimulation (e.g. as provided by marketing efforts before and after purchase).</i> »
Emotion personnelle	Filser, 2002 ^a	« L'expérience de consommation consiste en l'ensemble des conséquences positives et négatives que le consommateur retire de l'usage d'un bien ou service. »

Subjectivité	Benavent, 2001 ^a	« L'expérience unique, singulière, variable à travers les individus qui consomment le même objet. »
Emotion personnelle Subjectivité	Journée & Weber, 2014 ^c	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Experience in the concrete existence of a man as being in the world and is essentially a matter of meaning-making and thus a question to be addresses by interpretive approaches.</i> » • « <i>Experience is not tacit and concrete, but refers to the qualification of one's subjective perceptions, and therefore personal.</i> » • « <i>Experiences occur when customers are being involved in such a way that it provides a permanent unforgettable impression. The experience is memorable and personal, touching the customer on an emotional, physical, intellectual and even spiritual level.</i> »
Subjectivité	Williams & Soutar, 2000 ^d	«...the consumption experience is intangible, dynamic, and subjective. »

Source: Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- Chaire de Tourisme UQAM. (2004). *L'expérience: concepts et évaluations*. Montréal: Rapport de recherche exclusif pour Tourisme Montréal et la Commission canadienne du tourisme. Récupéré sur <https://chairedetourisme.uqam.ca/fr/recherche-et-publications/publications/47.html>
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 97-105. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/13115709_Welcome_to_the_Experience_Economy
- Journée, R., & Weber, M. (2014). A Bonded Experience: "Value creation as the creation of an experience, within a business relationship". *Proceedings of the 7th World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation (MCPC)*, 1-16. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/278401120_A_Bonded_Experience_Value_Creation_as_the_Creation_of_an_Experience_Within_a_Business_Relationship
- Williams, P., & Soutar, G. (2000). Dimensions of Customer Value and the Tourism Experience: An Exploratory Study. *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, 1415-1421. Récupéré sur http://anzmac.org/conference_archive/2000/CDsite/papers/w/William3.PDF

Annexe IV: Charte de qualité d'Adventure Alternative



Adventure Alternative Nepal

Bansbari, Kathmandu, Nepal
Regd. N° 63451/065/68
Pan no:302964301

Quality Charter

Our commitment to you No nasty surprises

We give you the full price of the trip with no hidden charges, local payments or kitties.

Quality guaranteed

We are committed to bringing you the best quality trip that we can, with honesty and integrity from our staff. We respond to feedback and complaints with a personal response and describe our trips fairly. Our holiday itineraries can be tailored beyond the schedule, allowing versatility and flexibility.

Protecting your money

Your money is kept safe in a dedicated client account, which protects your money from being used inappropriately.

Protecting your personal information

We only ask for information that is strictly necessary to complete your reservation with us. We do not sell or give your information to other companies; we store it securely and, when required, we will dispose of it safely in accordance with the Data Protection Act. We are registered with the Data Information Commissioner.

Safety and security

All our trip leaders are trained in emergency response, first aid and have local knowledge of the area. We have tried and tested risk assessments in place. We have funds in place to assist with any situation fast and conveniently.

Someone to talk to

We have staff who are knowledgeable about all of our trips and destinations, and who will talk candidly about what is required. We offer a personal service and will call you back and not limit our time on the phone. We also will provide you with the contact names and telephone numbers of our staff in the country you are travelling to, before you go.

No outsourcing

We are not an agency and we do not outsource our services in our main destinations and can guarantee a high standard of transport, accommodation and staff. We can tell you exactly who will be looking after you, and who the guides will be. When we do use third party providers on some of our trips we require compliance with our standards.

We promote tourism in developing countries

We use strict guidelines for fair employment and equal opportunity for all of our employees.

This ethos positively develops the relationship between the tourist and the local community.



Adventure Alternative Nepal

Bansbari, Kathmandu, Nepal
Regd. N° 63451/065/68
Pan no:302964301

Supporting and underwriting Charity

We run a registered charity network called Moving Mountains, which runs long term developmental aid projects Nepal. Adventure Alternative UK (Headquarter office) funds the overheads, so that Moving Mountains has almost no administrative costs.

We also provide vehicles, staff and office space. Our youth trips and Gap Year trips all contribute directly to the projects and almost all of our employees in East Africa were once beneficiaries of Moving Mountains as street children.

We care

We have a very caring team of people who want to give you the best trip that we can; not a conveyor belt holiday, but one that will be remembered as really special.

We care about personal service and company integrity and we are very keen to develop the relationship between the consumer and the people who make a living from tourism.

Our ethos began as a small idea in 2007, and now we are seen as a pioneer of ethically motivated tourism.

P.O. Box: 13973, CPC 380, Kathmandu, Nepal
Contact N°: office +977-1-4379570 (off.) Cell phone +977-9841584848, +977-9851065497

Annexe V : Actions d'AAN envers un tourisme responsable

Objectifs	Actions
Respect des destinations et de la population locale où se déroulent les voyages	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les employés sont formés selon la philosophie responsable et durable d'AA et AAN. • Création d'un livret qui explique comment agir de manière durable. Ce livret est distribué aux clients et aux guides pour qu'ils respectent l'environnement durant leur séjour.
Maximiser les bénéfices du tourisme auprès de la destination et minimiser l'impact environnemental. La culture est partie intégrale du voyage	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise engage que du personnel local • Les employés de la maison d'hôtes et les guides ont des contrats fixes • Travail effectué en collaboration avec son organisation caritative Moving Mountains sur divers projets régionaux • Les volontaires et les bénévoles viennent en aide aux villages de la région.
Agir en accordance avec la philosophie de tourisme responsable de l'association AITO qui reconnaît les responsabilités sociales, économiques et environnementales des tours opérateurs	AAN travaille avec AA et suit la même philosophie que celle-ci.
Traiter les guides et les porteurs de manière éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Ils doivent recevoir des équipements adéquats en cas de mauvais temps et adapté à la haute altitude (veste protectrice contre le vent, pantalons, chaussures adaptées à la marche et à la neige, chaussettes, chapeaux, gants, etc.) • Ils doivent avoir accès à un logement couvert, soit une chambre dans un lodge ou une tente, une couverture ou un sac de couchage, un matelas. Ils doivent recevoir de la nourriture, des boissons chaudes et de l'équipement de cuisine ainsi que du

	<p>gaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ils sont couverts par une assurance. • Ils doivent recevoir leur salaire même en situation de maladie ou d'accident qui ne leur permettrait pas de travailler. Si l'un d'entre eux est malade lors d'une expédition, ils doivent rentrer et être toujours accompagnés par une personne pouvant communiquer dans leur langue. Des fonds suffisants seront mis à disposition pour couvrir les coûts liés au sauvetage ou au traitement. • Les porteurs doivent porter une charge adaptée à leur forme physique et leur corpulence. La limite de poids doit être ajustée selon l'altitude et les conditions météorologiques. Un porteur ne doit pas porter plus de 15 kg.
--	--

Adventure Alternative Nepal. (2016). *Sustainable Tourism*. Kathmandu : Deborah Taugwalder.

Annexe VI : Entretien avec Monsieur Jean-Charles Rey

Identification : M. Jean-Charles Rey, Professeur à la HES-SO Valais en Travail Social (JCR)

Nom de l'interviewer : Mélanie Hirt (MH)

Lieu de l'entrevue : Sierre

Date : 10 octobre 2016

Durée : 25 minutes

MH - Les entreprises sociales sont rarement considérées en tant que phénomène global et les conceptions à leur égard varient ainsi d'une région à une autre. Quelle est votre définition personnelle des entreprises sociales ?

JCR - La définition sur laquelle je me base est la définition qui a été mise en place par Insertion Suisse²⁵. C'est l'association qui regroupe la plupart des organisateurs des mesures actives du marché du travail. C'est donc un grand néologisme qui a travaillé avec ses membres pour faire une définition des entreprises d'insertion. On considère qu'il y a trois choses : la proximité au marché, le fait d'avoir comme objectif principal la réinsertion professionnelle et d'engager des gens qui ordinairement ne trouveraient pas d'emploi sur le marché du travail. On a essayé de définir plus que cela mais si on serre trop la cible, on perd beaucoup d'entreprises potentielles. Il y a aussi un travail de Luca Crivelli qui a fait deux recherches pour essayer de définir ce qu'est une entreprise d'insertion et il arrive aussi à cette idée qu'il est difficile de la définir mieux que cela, parce qu'il y a vraiment des réalités très différentes.

MH - D'accord, merci pour ces informations. Ma prochaine question est donc quelles sont, selon vous, les caractéristiques qui permettent aux entreprises sociales de se distinguer des entreprises traditionnelles qui ont par exemple, un objectif prioritaire économique ?

JCR - Alors une des grandes différences est que l'objectif central d'une entreprise sociale est la réinsertion plutôt que la maximisation du retour sur investissement. Elles doivent faire du bénéfice au minimum pour conserver l'appareil de production. S'il y a un bénéfice, l'argent

²⁵ <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/fr/organisation>

est réinvesti dans la réinsertion et ensuite redistribué. Il y a donc quelque chose dans l'interdiction de distribution du bénéfice aussi. Le bénéfice est donc visé mais est un outil pour avancer mais pas un objectif en soi.

MH - Au contraire, quelles sont leurs similitudes ? Quels sont les éléments qui font qu'une entreprise sociale se rapproche d'une entreprise traditionnelle ?

JCR - Leur mode de fonctionnement est très proche et le fait qu'elles soient soumises aux mêmes lois que les autres entreprises sur le marché. Très souvent les clients ne savent pas qu'elles sont des entreprises d'insertion et beaucoup ne le disent pas également.

MH - D'accord, donc elles ne cherchent pas à attirer de la clientèle par leur facteur social ?

JCR - Exactement, elles ne capitalisent pas là-dessus.

MH - La question suivante serait donc : Est-ce que la création de valeur sociale peut devenir un avantage pour une entreprise sociale face à la concurrence ?

JCR - C'est un champ complexe. Il y a certaines entreprises qui jouent beaucoup sur la responsabilité sociale. Elles jouent généralement sur la carte écologique et la carte sociale, les deux ensemble pour vendre cela comme leur spécificité et puis c'est ce qui leur permet de pratiquer en général des prix un peu supérieurs au marché ou d'avoir des délais un peu moins courts que le marché demandent habituellement.

Cependant, le problème quand on fait cela ce sont les gens que l'on accompagne. Suivant la population que l'on accompagne, elle ne veut absolument pas apparaître comme une population accompagnée. Par exemple il y a le Martigny Boutique Hôtel²⁶ qui travaille avec des gens qui ont des handicaps mentaux assez forts et visibles. Cet hôtel joue beaucoup sur cette carte-là. Ils le disent parce que l'on remarque que leurs employés ont des handicaps donc il n'y a pas de raison de le cacher. L'ancien directeur disait que les gens qui viennent, viennent entre autres pour cela. Généralement c'est la valeur supplémentaire que l'hôtel offre mais la qualité de ses services doit être irréprochable. La qualité doit être au minimum que ce que l'on trouve sur le marché et l'USP peut être cela. Néanmoins c'est une population

²⁶ <http://www.martigny-hotel.ch/>

où l'on remarque clairement qu'elle a un souci et qui n'a pas de problème à ce qu'on la reconnaisse dans cette difficulté.

Si vous insérez des chômeurs longue-durée, par exemple, cela est pour eux beaucoup plus compliqué. Dans une entreprise d'insertion qu'on avait créée, on avait développé des salopettes où il était mentionné le nom de l'entreprise et la mention « entreprise d'insertion », les employés nous ont demandé que l'on retire cette mention.

MH - Ils voulaient donc être considérés comme des employés normaux ?

JCR - Oui sur les chantiers ils voulaient être vus comme des employés normaux. Il y a donc une vraie tension entre les deux parce qu'il y a une catégorie de public qui est très preneuse, on sait qu'il y a des gens qui venaient vers cette entreprise parce qu'il s'agissait d'une entreprise d'insertion, mais les gens qu'on accompagne ne veulent généralement pas cette étiquette. De même sur leur CV, ils ne mentionnent pas le fait que c'est une entreprise sociale.

Il y a un vrai champ de tension parce que l'on peut l'exploiter commercialement. A court terme et pour le volume d'activité de la boîte, c'est bien. Par contre pour les gens que l'on accompagne il y a un souci parfois.

MH - Alors comme vous le dites, c'est utile pour un avantage sur le court terme mais alors sur le long terme ce n'est pas le facteur sur lequel repose l'entreprise ?

JCR - Non je pense que l'on peut construire sur le long terme. Mais cela ne peut pas être le cœur du métier. Le cœur du métier est une qualité irréprochable et puis la petite différence peut être cela. Les gens n'acceptent pas que la qualité soit de moins bonne qualité, que l'on soit un peu plus approximatif et que l'on ne respecte pas les délais. Les gens n'ont pas une fidélité assez haute.

MH - C'est donc la valeur supplémentaire du produit ?

JCR - Oui en terme de différenciation du produit mais ce n'est pas l'essence même du produit.

MH - Pour aller encore plus loin, y a-t-il d'autres ressources et capacités internes propres aux entreprises sociales qui ont le potentiel de générer un avantage compétitif sur le marché ?

JCR - C'est difficile car cela dépend beaucoup des marchés que l'on a choisis. Probablement que les produits qui demandent une grande customisation et une grande adaptation pourraient être avantagés car les coûts sont un peu inférieurs en terme de main d'œuvre. On peut faire plus du sur-mesure qu'une entreprise normale. Cependant cela dépend du secteur que l'on a choisi parce que souvent le sur-mesure demande des compétences professionnelles de pointe et là on ne les a pas toujours.

MH - Et par rapport à la possibilité qu'a une entreprise sociale de choisir sa forme légale, peut-elle en tirer un avantage ?

JCR - Il est vrai qu'il y a aucune forme légale impérative. En Suisse on a des sociétés anonymes, des sociétés à responsabilité limitée, des coopératives, des fondations et des associations. Après, tout dépend du mode de fonctionnement. Si on est une fondation ou une association, il est vrai qu'elles peuvent recourir à la Loterie Romande ou à de grands financeurs privés. Mais dans ce cas de figure, la redistribution est strictement impossible. Il y a quelques sociétés anonymes, mais elles sont minoritaires, qui font de la redistribution de bénéfice mais qui sont vraiment à la limite...il y a pas réellement de loi en Suisse, du coup tout le monde peut créer une entreprise d'insertion selon ses propres critères. Mais comme il y a eu quelques abus en Suisse alémanique, il y a maintenant deux textes de loi qui sont en cours d'étude à Berne. Il y a eu notamment un exemple qui a fait une entreprise d'esclavage pour parler court. C'était une entreprise pure et dure qui profitait d'avoir des gens et de ne pas les payer pour faire des bénéfices.

MH - D'accord. J'avais pu lire dans certains textes que l'un des avantages d'une entreprise sociale peut venir de la motivation intrinsèque d'une personne à travailler dans une entreprise sociale alors qu'elle ne peut pas prétendre à un salaire aussi élevé que dans une entreprise traditionnelle. L'objectif social de l'entreprise serait un facteur qui motiverait des personnes à devenir collaborateur d'une entreprise sociale. Qu'en pensez-vous ?

JCR - C'est certain que pour les encadrants, ils viennent là parce qu'ils sont impliqués par la mission. Ce sont souvent des gens très engagés et qui cherchent moins à faire carrière mais

plus un rapport particulier. Ceci est bien sûr un avantage. Après, si les niveaux de salaires sont trop différents, on se rend compte que cela ne marche pas sur la durée. Donc pour fidéliser les bons il faut être au niveau du marché, voire même un peu plus haut. Par contre, le niveau d'engagement des personnes, le niveau de loyauté et le turnover est très bon auprès des entreprises d'insertion mais on ne peut pas jouer sur la différence salariale. Autrement, les gens restent un moment puis ils partent.

MH - Ils cherchent donc une opportunité ailleurs. Concernant les coopérations et les partenariats, la littérature mentionne le fait que les entreprises sociales ne sont pas dans une optique de compétition mais chercheraient plus à aboutir à des partenariats locaux, des synergies. Quel est votre avis ?

JCR - Oui cela se fait beaucoup. Ce qui se fait pas mal en Suisse romande c'est ce que l'on appelle les chambres de l'économie solidaire (Après-Genève²⁷, Après-Vaud²⁸) qui visent justement à regrouper toutes les entreprises dites alternatives où il y a des coopératives, des entreprises d'insertion, les réseaux courts de distribution, des choses comme ça pour que chacun devienne le client de l'autre et crée justement ce deuxième secteur avec plus de mouvement et plus de possibilités financières. Il n'y en a pas encore en Valais par contre...Genève est le plus grand qui a vraiment systématisé ce réseau d'échange et cela marche pas mal.

MH - D'accord. Maintenant plus spécifiquement dans le secteur touristique, l'expérience du client est considérée comme le cœur d'un produit touristique. De plus, l'expérience vécue par un client est considérée comme une nouvelle source d'avantage compétitif pour une entreprise. Selon vous, l'expérience touristique créée par une entreprise sociale est-elle différente de celle d'une entreprise traditionnelle ?

JCR - En ce qui concerne cela, on sait que ceci est beaucoup pratiqué en France. Il y a énormément de restaurants, de campings et d'hôtels qui fonctionnent sous la forme d'entreprise sociale et qui revendiquent cette expérience différente. En Valais il y a par exemple le Bio Balance²⁹ qui est un hôtel qui s'est beaucoup profilé sur tout ce qui est à base

²⁷ <http://www.apres-ge.ch/>

²⁸ <http://www.apres-vd.ch/>

²⁹ http://www.vegetarisches-hotel.ch/fr/22956/vacances_balance

de nourriture végétarienne et équilibrée au niveau dynamique. Ils sont aussi en train de développer l'aspect des entreprises d'insertion parce qu'ils pensent que l'expérience qu'ils peuvent proposer à leurs clients est intéressante.

Il y a des restaurants qui tournent uniquement avec des personnes à problèmes particuliers comme le Restau-Verso³⁰ à Delémont où il y a que des personnes avec des problèmes psychiques mais ils ne jouent pas du tout sur cette carte-là d'expérience particulière. Par contre à Zürich, il y a le restaurant Blindekuh³¹ qui est tenu que par des aveugles et les clients mangent dans le noir. Par contre ce restaurant joue beaucoup là-dessus et il est connu pour cette expérience depuis le début. C'est ce qui permet de le différencier des autres restaurants.

En France il y a aussi beaucoup d'endroits comme cela, notamment des campings où l'on sait que les gens qui vont nous accompagner sont des personnes qui ont des problématiques particulières.

MH - Donc si je récapitule, ce qui rend particulière l'expérience proposée par les entreprises sociales est le fait que les services et les produits soient développés ou assistés par des personnes à problèmes particuliers ?

JCR - Souvent ils vont bien plus loin que cela. Par exemple dans ce type de camping, au lieu d'avoir que les employés que l'on voit passer, il y a des moments collectifs regroupant les employés et les clients pour ceux qui le veulent. Des moments où ils peuvent se retrouver. Il y a donc une volonté de vouloir proposer d'autres expériences, d'autres types de rencontres ou d'autres types de liens. Souvent dans le service, le service ne correspond pas toujours aux standards habituels, ceci est annoncé à l'avance puis ce qui est souvent encouragé c'est les relations directes entre les personnes et les clients. Cela sélectionne aussi une certaine clientèle.

MH - Porter qui a fait de nombreux ouvrages au sujet de l'avantage compétitif a, lors de ces dernières années, introduit le concept de valeur partagée où une entreprise suivrait une stratégie avec un équilibre entre l'objectif social et économique. Certains pensent que ce

³⁰ <http://www.restau-verso.ch>

³¹ <http://www.blindekuh.ch>

concept est au cœur de la stratégie d'une entreprise sociale alors que d'autres le nient catégoriquement. Pensez-vous que ce concept peut se rattacher aux entreprises sociales ?

JCR - De toutes ces notions-là, il y a vraiment deux entrées très différentes. Il y a des gens qui considèrent que le but final de l'entreprise d'insertion est l'alternative économique. Donc c'est démontrer que l'on peut fonctionner autrement qu'au niveau économique, qu'on peut être dans une logique beaucoup plus de partage, d'équilibre et puis qui considère qu'une entreprise d'insertion est un modèle alternatif qui devrait s'imposer partout. Alors là on est plus proche de l'idée de la valeur partagée. Puis les autres disent que non, c'est une façon de faire l'entreprise dans le système libéral capitaliste actuel mais qui offre des possibilités à des gens qui n'en auraient pas. Et à partir de là vous en avez certaines qui fonctionnent beaucoup de manière très proche des coopératives où il y a une vraie implication des bénéficiaires, même ceux qui sont temporaires sur le fonctionnement et puis dans d'autres où ils sont pas du tout mis à contribution. Donc là il n'y a pas d'égalité.

Mais lorsque l'on regarde les autres pays d'Europe, on voit que chez nous ce concept de valeur partagée est généralement moins développé. Pour les anglais par exemple, il y a toujours beaucoup de démocratie économique dans les entreprises d'insertion. En France, c'est une notion importante, mais chez nous elle est quasiment accessoire.

MH - Je vois. Dans certains documents, il était mentionné qu'il est difficile d'obtenir un équilibre entre l'objectif social et économique. Qu'il peut donc arriver que le facteur économique prédomine le social...

JCR - Ce que l'on voit dans les entreprises les plus anciennes c'est qu'à aucun moment l'équilibre peut se réaliser. La balance ne cesse de bouger d'un côté à un autre et lorsque la situation économique est un peu meilleure, on peut faire un peu plus de social et lorsque la situation économique se coince, il faut mettre beaucoup plus d'énergie vers le facteur économique de l'entreprise. Pour atteindre un équilibre, il faudrait que l'économie soit équilibrée parce qu'il y a une grande sensibilité des entreprises d'insertion à la conjoncture économique. Il y a aussi une double-tension : quand l'économie va mieux, l'entreprise d'insertion pourrait produire plus mais elle a moins de bénéficiaires puisqu'il y a beaucoup

plus de personnes qui travaillent dans l'économie normale. Il y a des moments où il y a plus de bénéficiaires potentiels mais moins de marché.

MH - Merci beaucoup Monsieur Rey d'avoir pris part à cet entretien et d'y avoir consacré de votre temps, il me semble que j'ai pu recueillir toutes les informations dont j'avais besoin.

Annexe VII : Entretien avec Monsieur Gavin Bate

Identification : M. Bate, Fondateur et directeur d'Adventure Alternative et Moving Mountains Trust. Professeur en entrepreneuriat social à l'Oxford Brookes University (GB)

Nom de l'interviewer : Mélanie Hirt (MH)

Lieu de l'entrevue : Skype

Date : 18 octobre 2016

Durée : 70 minutes

MH - What is the core mission of Adventure Alternative? More specifically in Nepal?

GB – The mission is essentially the same for all the countries, not just Nepal. But effectively my mission with Adventure Alternative is to create equitable business model from all the way down of the supply chain. It is a lot about the level playing field, it means that everybody in the game has the same advantages and disadvantages. Nobody is prejudiced or manipulated, nobody is superior from another. This level playing field means that everyone has an equality, it does not matter of the players are in emerging countries, developed economies or northern rich economies. It is about creating equality and that equality leads to empowerment. I believe that the empowerment which equitable business creates is the main thing that power or drive the economic development in developing areas.

MH – What is the unique selling proposition of Adventure Alternative? Is it different according to the destination or is it the same everywhere?

GB – The product is different and within each country and range of products there are differences because they have different cultures, different geographies and so on. But the main determinant which I find clients like is the equitable model applies throughout, that itself becomes a selling point. I market my company as a responsible adventure travel company and that responsible work is not just a marketing terminology but the nature in which I manage control and fund of the supply chain and in many ways, it is really about how I share money. It is a lot to do with the manner in which I share the income from the clients and what I do with the gross profit and how it obviously affects the net profit.

MH – You have your charity Moving Mountains which collaborates with Adventure Alternative, so how do Adventure Alternative and Moving Mountains work together for their common projects? Are they working together the same way in every destination? What are more specifically their projects in Nepal?

GB – The two operations run parallel to each other. So one is the company and its main aim is to make a profit like all companies, the other the charity and the main aim of that charity is to promote social development. So the charity provides a capital investment mostly in infrastructures and the charity also provides investments in people. Those people are quite often children in schools but they do not have to be, it can also be investments in communities, investments in businesses, investments in whatever is culturally appropriate. Therefore the pole of east Africa is very different because in development everything has to be culturally appropriate. Adventure Alternative allows that location to get income from tourism revenue, so I can take an area, not necessarily to convert it to a tourism destination because it sounds a bit too structured, and try to involve that area and the community in the benefits of the revenue of tourism. For example in Nepal, most of the villages are farmers but they also work in tourism but it is seasonal. When I look at that situation and I see that twenty years ago the demographic was dropping, the villages were empty, nobody was staying in the mountains anymore and they were going to the city, nobody could farm anymore...there were a lot of issues. What I did was to tell myself that Moving Mountains would invest in the infrastructure of the community and provides electricity through hydrate power, build schools, health posts, and will invest in businesses. We got to create effectively a sort of more fertile ground for developing a community. And that community was over three villages, amounting about 400 families. That is one side of the whole process. The other side of the process was that the company would then employ these people on a regular basis through tourism and provide training and create development. So somebody can actually develop individually for example from being a porter to a guide. Therefore you are now filling a vacuum; it is about the desire for happiness and content you want in life: you want clean water, clean air, you want money, you want a job for which you want to be proud about, and you want to feel financially secure. All of these factors that contribute to happiness in life, we have to look at through a combination of Moving Mountains and Adventure Alternative. Moving Mountains is called Moving Mountains because some of

these problems are so big that it is like moving a mountain. It takes years and decades of investment in social capital. Adventure Alternative is called Adventure Alternative because I believed when I started it that it was an alternative business model that basically put the communities and the local people at the heart of the business model. I believed that by doing that it would provide a better experience for the consumer and would give an increased loyalty in my staff and as long as I could manage that financially, it could also provide a profit.

I have been doing that since 25 years and we have turned the demographic around so the communities in Nepal are now thriving and adding families so families are now moving to the area deliberately because there is cleaned water, electricity, schools and business opportunities. Plus of this is that they now have visitors from abroad and it is kind of exciting. For example they have a community hall where they have festivals and now visitors are coming to these festivals. They can now sort of proudly display their Sherpa culture to visitors and then about a sort of tourism. The local people have got jobs and lots of them have a carrier (not a job where they get a day-rate) and on the same time companies I set up in Nepal including mine have profited as well. It is a kind of fine balance on how you play your finances and distribute money; this is really what I am trying to do. Obviously I have to reduce my overheads and technology allows me to do that quite well. But I also ensured that my work force is based mainly in the local companies that I set up. So you may find tourism companies have got a large staff in London for example but the cost to contain that large work force and the facilities is expensive. And then they outsource some jobs to other companies and they outsource with the contracts. These contracts are supply contracts to DMCs and this is the traditional way of doing it. But there are problems with that: one, I think the client should have communication with the DMC at the point of booking which traditionally they don't, they go on holiday, they go to the airport and meet their driver and guide for the first time and they do not even know their names half of the time. I think that those people actually can play a big part on the development of a holiday. Everyone should have an equitable role in the delivery of holidays. No one in the supply chain has a more important role than another person. At some point, my guides can have better skills and knowledge than the people working in our office in Ireland. It is fundamental to have an equitable nature. It is about how you treat and think about people. Unfortunately the

traditional attitude in tourism is that the people in the developing countries are somehow inferior and this is why tourism can often be seen as colonial.

MH – Ok, so you briefly mentioned the experience you are providing to your customers, can you maybe explain me what is the type of experience you would like to offer to your clients?

GB – Obviously I want them in the first sense to receive the holiday for which they pay for. That holiday may be a sort of standard holiday in that country; it might also be a trek in Nepal. But I do not think that the product is especially different from other countries. Sometimes it is, sometimes it is not the case or sometimes I try to add aspects into the holiday which are unique because of my connection with the communities. But I think that other companies also say the same things. But actually I think, especially now in today's world, that the job of a tour operator and tour guides is to inform and educate the consumer about some of these big issues facing the world in other part of the world, for example climate change. People need to see that through their own eyes, they need to get an emotional link to that because it is the only in which change will happen. The change will not happen through governments necessarily and businesses, it is through the consumer because if consumer changes their habits, business will quickly follow. So tourism, despite of being one of the largest industries, is very traditional in its outlook and very very very conservative and does not embrace change, it is not adaptive and very innovative. It is basically managed by people who are older and therefore still try to clean and use an old-fashioned and outdated business model which is all about contractual supply chain. So instead of thinking of the holiday, it is a sort of 3D network of components and individuals which it is now. And therefore I think it is important that my holiday allow people to think about tourism and about their part in tourism and also how they might change their habits. I think it is my role as a tour operator to educate my staff, educate my clients and of course myself about the world in which we live, how we have to change it and kind of the nature of tourism.

MH – You talked about the contracts that traditional tour operators use in their supply chain. How do you proceed with your staff? Do you have other types of contracts involved in your business?

GB – I do not think we have anything special with our contracts. It seems to be a bit unusual but if you are looking for a job and you got one, you will look at your contract and either accept or decline it depending on what the contract offers you. In that contract you are going to look at your salary, your benefits, your holidays, your sick pay, and your pension...all of these things in your contract will influence you in making your decision. And if you accept this contract and work for this company, even if it has no clients during a month, it will still pay you your salary. This is what I do with my staff in developing countries. I just give them the same. But most companies do not do that. I do not know other companies that do that because they think that if they do not have any clients, why would they pay their driver or their guide? So if they do not make any money, you will not get any money. But that is illegal. If you try to do that in Switzerland, it is illegal. Of course we have laws about zero hours contracts and we have performance contracts and even more contracts in our society...but if you are now talking to employing a person from a developing country, why do the people feel that they have the right to give them nothing? No benefit, no holidays, no sick pays, no insurances, no monthly salaries? What they get is a day-rate. But now how can anybody manage their life, family and their kids' education if this is the way they live? I could not do it. And therefore why do we believe that a person in Nepal can do it more easily than us? They cannot. I think that by giving people proper contracts reflecting the cost of living in this country, giving them a disposable income, giving them their rights...of course it gives them huge self-esteem, produced massive loyalty. For most people it is very unusual...they get training and come to our office in Ireland if they want to, they get to work to other countries so for example a mountain guide from Nepal can go to Argentina in winter when it is the low season.

MH – So it is really all about treating everyone equally

GB – Exactly. I do not think that it is a competitive advantage...it is a matter of common sense because how on earth can we make business in any part of the world if we do not operate on a level of equitability?

MH – You said it is not a source of competitive advantage for your company. So what factors can be a source of advantage for your company?

GB – Personal service is the biggest one because people now have changed their buying habits when they buy holidays even when you are selling packages. The majority of people want to have a personalized and bespoke package. They do not want to have access to general information but very specific information and recommendations. They want to have that authenticity which everyone looks for their holidays; they want to feel that their holiday is more special. The only way in which you can do that is by having access to the knowledge and I do because all my local staff is of course very loyal to my company but they also have direct link with the clients at the point of booking but actually even before the point of booking. In fact if someone is writing them and says that he really wants to go to an trek Nepal but has a nine year old son and is not a good walker but likes culture, all these different preferences...the easiest thing would be to talk directly with my Sherpa that will then give to this clients all the information he needs. Once a client get in touch with us, our conversion rate is very high. However the difficulty is in getting people to find about us in the first place. I have an element of repeated businesses, an element of word of mouth and recommendations which is very important, I have reviews but as a company I still have to do the mechanical job of ensuring that my website appears on the search engine. In that respect I have to compete with all the other companies and that is very difficult. Because 5-20 years ago none of this existed and all I did was going in countries giving talks. As a mountaineer I could talk about my experience, my company and about Moving Mountains, and people came to me saying they would like to book a trip for ten people for example without we even advertised. But now our world is very different. You need to have an online presence...I mean it is not just about money because you need to be clever as well and have an authentic voice on the internet. The internet is essentially a democracy as well and everybody else has a voice and for the consumer it is difficult because anybody can say what he wants. So they have to decide who is telling the truth and who is not. And when you are in a position like now where we are in an economic recession, for a lot of people the price point is still their major factor of determination. So now I have to provide all of those additional services added value and so on at a price which is competitive and that is very difficult.

MH – Yes it might be even more difficult when you are following a social enterprise business model because you need to ensure that everyone is equal, gets his salary but you should still stay focus on your social objective...

GB – People often make the mistake with social enterprise by thinking that somehow social enterprise means that you make less money. It does not mean that, you need to manipulate your business model so that your social return is...first of all you identify what your social return is and it may be intangible, it may be non-financial but you have to aim to this return with as much motivation as you aim for your profitable margin. You also have to think in much different time lenses. So if I look at my account and I am thinking on a monthly basis, then I am thinking on an annual basis and then in terms of my social return I am thinking on a five, ten, fifteen years' time frames. You really need to think on your time frame in your mind. Most companies think in an financial time frame which is sort of according to the financial year and the determinants are all very easy because it is just figures on a piece of paper and percentage at the end of the month, the end of the year...that is it. My determinants for success are not just financial, there are very much social and they are measured in times of five or ten years.

MH – How do you measure your social impact? Is it more difficult than financial impact?

GB – People like to think it is difficult because it is not figures but all you need to do is to stay long enough and to know the people well enough to understand what the factors are which improve their quality of life. I would like to discuss again about happiness. How do you determine happiness as an individual? Factors of happiness are pretty the same for everyone, so it is pretty easy to measure as long as I can observe it and talk to people. 20 years ago in these three villages, we had about 12 children in school, there was one teacher, one school, one building and all the children have been taken away. Now we have three schools with 900 children and I can tell you the percentage of those children making secondary level education and I can tell you that the cooperative that we set up that started obviously with nothing now makes an annual profit of more than 10'000.- dollars. That money enables the community to manage themselves. They do not need to come to Moving Mountains because they make enough themselves to do things to their village. For example they build a mobile phone cellars with which people can phone to their relatives living in

other areas. This can considerably increase the level of happiness of the community. That is a pretty good thing to achieve but it needs a long process and efforts to achieve that. So I think the determinants do change according to the culture and require a lot of knowledge and appreciation of the area to understand that. I think that there are very obvious determinants in that. I am very interested in seeing how my small tourism company can impact the level of happiness within in anyone area. The people I am talking with on industries meetings or business look at me as if I am a little bit simple, but I mean we are just humans and we can pull away all business company models. We are just humans, we want our human rights and the security in the place we want to raise our children. Therefore it is easy to determine whether you are doing a good job or not.

MH – One a the special features of a social enterprise is that its style of governance is democratic and as you mentioned, everyone is treated equally and this can lead to better communication and thus transmission of information. I saw that your website gather a lot of information about your company, more than traditional businesses would actually do...do you think this is an advantage that you can develop through you customer relations?

GB – If you go on the website of the Independent Association of Tour Operator (IATO.com) on the traveler reviews page... Normally when people write reviews they just put some stars and have very short and small comments. My reviews are on average 300 or 500 words long each one. When you read them, you will understand the importance of what you just said. As for my clients when they go on holidays, it changes them. It makes them see the world in a different way; it makes them appreciate people from different way and the way they write on these reviews is just incredible. They say thing like “it made me change the way to look at people” and this is just a holiday. All because of a model that promotes this level playing field, this equitable, equality, empowerment, these are very powerful words and if my company can do that, then of course it affects the experience of the customer. It has to affect the experience of the customer. So yes the website has got the information and is all quite transparent and we have got a sort of work hard on creating a content which is original and has the characteristics that search engines like. But there is something below that; it is about the emotion and the feeling behind it. But all the people involved in the community have been the drivers of the change and not only my company.

MH – Thus the client feel he is part of this change, thus a contributor to this business model.

GB - Of course...if they are made to feel it. It is because the relationship between the consumer and the staff is different with my company, the whole dynamic is different. They meet somebody like a tour guide, a cook or whatever...they might think that they are simple people and there might be a sort of superiority. But when they meet those people they suddenly discover that this person has been to university or has just come back from 6 months working in our office in Ireland or other countries. So within ten minutes they realize that it is not a poor person or Sherpa for instance, they suddenly think that these persons could be their friend. Tourism at his best is an emotional experience and it should be an emotional experience. A good way to confront people to our current issues in the world is by showing them.

MH – Ok, So now I think I will conclude this interview. Thank you very much for all this valuable information and for taking some of your time for this interview.

Annexe VIII : Entretien avec Madame Diane Rebstein

Identification : Mme Rebstein, Ancienne stagiaire d'Adventure Alternative et étudiante au sein de la HES-SO Valais-Wallis en filière tourisme (DR)

Nom de l'interviewer : Mélanie Hirt (MH)

Lieu de l'entrevue : Skype

Date : 19 octobre 2016

Durée : 30 minutes

MH - Quels sont les principales offres d'Adventure Alternative au Népal ?

DR – Nous essayions surtout de vendre les expéditions sur différents sommets et il y avait bien sûr aussi les treks jusqu'au base camp de l'Himalaya, de l'Annapurna ou autrement des voyages plus courts vers des villes à environ 1h30 de distance de Katmandou. Sinon on essayait aussi de beaucoup promouvoir auprès des écoles de médecines, des stages d'un mois pour les étudiants britanniques parce que lorsqu'ils finissent tout leur cursus scolaire, ils doivent encore passer quatre semaine dans un hôpital pour faire de la pratique et ils ont leur choix sur l'établissement. Et il y avait donc une offre où ils étaient hébergés dans notre guest house, ils mangeaient aussi avec nous et pendant la journée ils allaient à l'hôpital travailler. Autrement il y avait aussi des medical camps où l'on envoyait les étudiants dans les villages pour un peu donner des coups de main à la clinique que Moving Mountains avait fondé là-haut dans les villages de la région.

MH – D'accord, du coup quel est selon toi l'USP des offres d'Adventure Alternative au Népal ? Qu'est-ce qui leur permet de se différencier de d'autres agences actives dans la même destination ?

DR – Ce que nous mettions surtout en avant c'était le fait que nous avions une équité assez prononcée dans la compagnie. On regardait tout le temps que nos porteurs et nos guides soient bien payés, qu'ils aient des assurances, aussi qu'ils soient bien équipés. Franchement, lorsque je suis montée au base camp il y avait des porteurs en sandales qui portaient des charges qui devaient sûrement faire le triple de leur poids. On veillait bien à ce que tout ça

soit fait dans les règles de l'art ; qu'ils n'aient pas froids, qu'ils soient toujours dans des endroits salubres pour dormir le soir, qu'ils aient à manger et à boire en suffisance. Cela c'était vraiment ce qu'on mettait en avant. On mettait aussi en avant que tous nos guides avaient suivi des formations sous le standard BS 8448.

MH – Cette formation était fournie par Adventure Alternative à ses employés ?

DR – Oui c'était le bureau basé en Grande-Bretagne qui nous donnait cette formation directement chez nous au Népal. Du coup cela nous permettait de bénéficier du British Standard.

MH – Lors de mon entretien avec M. Bate, j'ai réalisé que la communauté locale détenait une place centrale au sein de la livraison des offres et services d'Adventure Alternative. Pourrais-tu m'en dire plus ?

DR – C'est clair que tous nos guides et nos porteurs viennent du Népal et ils viennent pour la plupart des mêmes villages de la région de Kharikhola, là d'où vient Pasang, le directeur du bureau d'Adventure Alternative au Népal. Sinon on essayait de faire en sorte que cela ne soit pas des guides étrangers pour nous et cela en allait de même avec nos porteurs. Il y avait juste Deborah et moi qui étions là-bas en tant qu'étrangères.

MH – Et au niveau de l'hébergement et de la restauration ?

DR – Oui, à la guest house de Katmandou on mangeait toujours népalais. Après le Népal n'est pas un pays qui se suffit à lui-même et il importe donc beaucoup de denrées alimentaires qui viennent d'Inde.

MH – D'accord, maintenant plus au niveau de la transmission des tâches et des ordres entre votre bureau et celui basé en Grande-Bretagne, comment cela était organisé ? Comment le processus d'achat du client se déroule à travers Adventure Alternative ?

DR – Soit la personne entend parler par l'agence Adventure Alternative UK et ils commandent directement auprès d'eux. Et cette agence va jouer le rôle d'opérateur, donc les clients vont leur commander le voyage, ensuite l'agence UK va commander directement auprès de nous qui allons ensuite organiser ce voyage. Et bien sûr nous obtenions une petite commission sur le prix du tour vendu au client. Tout ce qui est administratif était pris en

charge par l'agence UK et nous avons donc une petite commission. Par contre si quelqu'un entendait parler d'Adventure Alternative Népal et réservait tout par nous, là notre agence obtenait tout le bénéfice parce que nous nous occupions aussi de tous les aspects administratifs qui se traduisaient majoritairement par des échanges d'emails avec les clients. En fait notre mission principale avec Deborah était de rendre Adventure Alternative plus indépendant parce qu'auparavant, il organisait majoritairement que les tours vendus par Adventure Alternative UK. Nous devons donc démarcher des agences de voyage européen pour qu'elle nous utilise comme DMC sur place.

MH – Mr. Bate m'avait aussi expliqué que l'une des caractéristiques d'Adventure Alternative est le fait que les clients puissent être directement en contact avec les guides ou les autres personnes sur place lorsqu'ils avaient des questions et lors de l'organisation de leur voyage. Peux-tu m'en dire plus ?

DR – Lorsque nos clients arrivaient à Katmandou, nous allions directement les chercher à l'aéroport. On leur faisait aussi toujours rencontrer leur guide un jour avant qu'ils partent. On leur proposait aussi d'aller acheter avec eux des équipements qu'ils n'avaient pas encore pour le tour. Une fois que les visiteurs sont en tour, ils rencontrent autant de personnes que s'ils suivaient un tour organisé par un autre tour-opérateur. Lorsque j'étais en tour, il y avait un tour-opérateur qui organisait des treks dans la même destination et par exemple, nous avions généralement un guide pour deux personnes alors qu'il en avait un pour un groupe de dix personnes.

MH - Quel est l'expérience qu'Adventure Alternative souhaite proposer à vos clients ?

DR – Surtout l'authenticité du Népal et montrer que c'est un merveilleux pays. On voulait aussi les motiver à revenir à la suite de leur voyage afin de relancer l'économie parce que s'il n'y a pas de touristes, il y a pas grand-chose qui fait vivre la région. L'expérience de la chaleur népalaise...de l'amitié.

MH - D'accord...Quels sont selon toi les éléments qui permettent à Adventure Alternative d'acquérir un avantage face à la concurrence ?

DR – Justement les avantages c'est tout ce que l'agence peut mettre en avant. Donc par exemple le fait que nos porteurs soient traités équitablement, qu'ils soient bien payés et

aussi qu'Adventure Alternative ait un sens de l'éthique très fort. Le client, contrairement à une grande compagnie, sait directement où est-ce que son argent va. Il sait qu'il n'y a pas plein de commission qui partent à droite et à gauche mais que cela revient surtout à la communauté. Ce qui reste va pour Moving Mountains...

MH – Alors vos clients étaient au courant du partenariat entre Adventure Alternative et Moving Mountains ainsi que de leurs projets en cours ?

DR – Oui.

MH – Est-ce que vous leur faisiez visiter les endroits ou parliez de ces projets ?

DR – A Katmandou il n'y a pas de projets Moving Mountains mais il faut aller dans la région du Kharikhola et là il y a un monastère, une clinique et une école qui ont été construits. Mais il y a des offres pour faire des camps Moving Mountains.

MH - Est-ce que vos avantages peuvent avoir un impact sur l'expérience offerte aux clients ?

DR – Je pense que les clients se sentent d'une part bien parce qu'ils ont contribué au bien-être et au développement d'une communauté et d'une autre part, cela dépend bien sûr de leur expérience sur place...et si le guide est sympa et leur montre plein de choses sur leur culture...par exemple nous on a appris la langue népalaise, les boissons locales.

MH – D'accord. Merci beaucoup j'ai pu te poser toutes les questions nécessaires pour mon travail. Merci pour ta collaboration.

Annexe IX : Entretien avec Madame Deborah Taugwalder

Identification : Mme Taugwalder, Ancienne stagiaire d'Adventure Alternative et étudiante au sein de la HES-SO Valais-Wallis en filière tourisme (DT)

Nom de l'interviewer : Mélanie Hirt (MH)

Lieu de l'entrevue : Skype

Date : 24 octobre 2016

Durée : 15 minutes

MH - What is the unique selling proposition of Adventure Alternative in its Nepalese trips?

DT – The actual selling is the trekking and expeditions. What makes different from the other companies is that we try to be responsible. So we try to employ local people and employ them as a full-time job and not as a part-time job. And they also have fair salaries and they get the right equipment. Because when I did a trek, I saw some people with crocs and we tried to avoid that. For the Sherpas we tried not to give them too much loads, for instance not more than 15 kilos for one Sherpa. Some other companies hired Sherpas that had to carry 50 kilos per person. This is actually the main thing that differentiates Adventure Alternative from other companies. Also, the fact that we work with the charity Moving Mountains...

MH – About Moving Mountains, when you had clients in Nepal, did you mention the work that Adventure Alternative undertakes with Moving Mountains? Did they know about their projects?

DT – So it was not actually asked by our clients. But for instance when I was at lunch with some clients, we sometimes talked about Moving Mountains and so I mentioned our work with Moving Mountains. We had a group of student and they were actually coming with Moving Mountains together to raise money for the charity, like a field trip.

MH – Ok, and what about the experience? What is the type of experience Adventure Alternative wants to offer to its customers?

DT – A unique experience...I think it also about enjoying the nature and also to get together with the local people. The group should always be small, thus not too big. Also it is always personal. Some companies have groups with 20 people and they do not get in touch with the porters. So in the morning when they go for the trek, the customers put the luggage in front of the rooms, the porters get it and put them in the other hotel. So they never see the porters and get in contact with the other people.

MH - So for Adventure Alternative, the clients did get in touch with the porters?

DT – Yes because when our client went on a trek, they always walked together with the porters. So they could talk to them.

MH – Ok, so my next question is about the involvement of the local community with Adventure Alternative. How does Adventure Alternative try to involve the local community in the customer's experience?

DT- I would say we only employ local people, local guides and local porters. The money stay in the community so there is no leakage.

MH – Ok good. Now where do you see that Adventure Alternative has an advantage in Nepal compared to other companies operating in this destination? What can be a potential source of competitive advantage?

DT – I think the fact that we are responsible and that we are working with the charity together. It is not that we are trying to make as much money as possible...so it is basically quality over quantity.

MH – How does Adventure Alternative Nepal work with Moving Mountains?

DT – If the client did buy a trip through Adventure Alternative, he did not get very involved with the Moving Mountains projects. But for the students which came to raise money, they got in touch with Moving Mountains and talked its chairman and got to know him. They also did one trekking and went to the villages to help the people, put everything and for example help them to have water. I think with the normal trekking there is not a big bond with Moving Mountains but you have charity trekking that Moving Mountains is actually organizing.

MH – I heard also about the Medical Camps organized in the hospital built by Moving Mountains...

DT – For the medical camp, the people were mostly coming from the UK. They stayed in the guesthouse and they first going to the hospital to do an internship and then three of them went on a little trek. In the hospitals they tried to give some advices to the nurses, helped to develop the hospital. So that was also linked with Moving Mountains.

MH – Ok. So you told me that the advantages of Adventure Alternative were the fact that it is a responsible tour operator but also that it tried to involve as much as possible the local community. Do you think that these advantages can have an impact on the experience offered to your customers?

DT – It enables the client to see how life is in another country, how they live. I think that getting in touch and talk to the local people makes your experience even better. And I also think that the experience is not only about the nature but also about the culture, see how people live. Sometimes we got invited to a cultural festival and it is nice to see that because it is very different for us, we do not have these festivals at home. For me this is also part of the whole experience.

MH – Good. I understood from my previous interviews that it was very important for Adventure Alternative to give as much accurate information as possible to its clients. For instance if a client had question about the trek, the guide would get in contact with him. Can you give me more information about that?

DT – Mostly when the Adventure Alternative in the UK got a client who had special questions and requirements, they forwarded directly the email to our office in Nepal. Then with the help of Pasang, we tried to answer their questions. It was mostly about the temperature and the equipment they should take with them during the trek. So this was directly dealt with the Nepal office. Then, if they wanted to get to know the guide before the trekking...normally the client was already in Nepal four-five days before the trekking starts, so they could meet the guide before. Actually when a client arrived and booked through the UK office, we went to the airport to get them. So we got already in contact with the client once they arrived at the airport.

MH – Perfect. So I these were all the questions you needed to answer. Thank you very much for spending some of your time for this interview.

Annexe X : Synthèse des entrevues

Intervenants	M. Gavin Bate	Mme Diane Rebstein	Mme Deborah Taugwalder	M. Jean-Charles Rey
Unique selling proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Les produits sont différents selon les régions parce qu'elles ont des environnements et cultures différents • Le facteur décisif est le modèle équitable appliqué tout au long de la chaîne de production jusqu'à la vente du voyage • Il vend sa compagnie en tant que tour-opérateur responsable, cela n'est pas qu'une étiquette de vente, mais la manière dont celle-ci est gérée et distribue son argent 	<ul style="list-style-type: none"> • Équité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise responsable • Emploi des personnes de la communauté locale • Les employés ont des salaires adéquats et équitables • Les employés reçoivent des équipements de bonne qualité et adaptés • Le fait qu'AA travaille avec MM 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif central de réinsertion plutôt que de maximisation de retour sur investissement • USP peut être la carte écologique et sociale de l'entreprise mais la qualité doit répondre à la moyenne du marché → Est exploitable sur le long terme mais ne doit pas être le cœur du métier. Le cœur du métier doit être une qualité irréprochable
La mission sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions d'AA doivent être adaptées à la culture de la région • AA permet à la région de générer un revenu et obtenir des bénéfices grâce au tourisme qu'AA 	<ul style="list-style-type: none"> • Équité de l'entreprise surtout dans le statut des employés locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise responsable • La qualité prime sur la quantité 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif central de réinsertion plutôt que de maximisation de retour sur investissement • Proximité avec le marché

	<ul style="list-style-type: none"> développe Développement de valeur sociale planifiée sur le long-terme. C'est un processus qui prend du temps (5-15 ans) La communauté locale est au cœur du modèle de gestion d'AA Level Playing Field – toutes les personnes de l'entreprise sont égales Tout est basé sur le facteur d'égalité – ne veut pas suivre une forme traditionnel du tourisme qui exploite les communautés locales Avoir une voie authentique sur internet Les personnes de la communauté représentent le moteur du développement recherché par AA 			<ul style="list-style-type: none"> Aucun équilibre parfait n'existe entre les valeurs économique et sociale. Cela varie continuellement d'une valeur à une autre. Cela dépend aussi de l'objectif primaire de l'entreprise
Les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> AA emploie des personnes locales avec des emplois à plein temps et un salaire régulier – plus loyal et meilleure estime de soi- 	<ul style="list-style-type: none"> Les guides et les porteurs sont payés correctement et équipés lors des expéditions 	<ul style="list-style-type: none"> Les employés viennent de la communauté locale Les employés ont des salaires adéquats et 	<ul style="list-style-type: none"> Engager des personnes qui ne trouveraient ordinairement pas d'emploi sur le marché du travail

	<p>même</p> <ul style="list-style-type: none"> • AA forme ses employés et leur paie certaines formations. Ils ont la possibilité d'aller aux bureaux d'AA UK ou d'accompagner d'autres groupes dans d'autres pays lorsque c'est la basse saison au Népal • Le fait que la population local soit au cœur du modèle de gestion d'AA permet d'accroître la loyauté des employés envers l'entreprise • AA permet à des personnes dans des régions défavorisées d'avoir du travail et une carrière orientée sur le long-terme • Les employés sont basés dans les localités où opèrent AA • Employés locaux ont une importance clé dans la création du voyage • AA souhaite éduquer ses employés sur les problématiques actuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés ont des assurances • Les guides et les porteurs sont logés dans des endroits salubres pour passer la nuit lors des expéditions • Les guides reçoivent des formations offertes par AA. Chaque guide a suivi une formation sous les British Standards (BS 8448) • Tous les guides et les porteurs viennent du Népal (trois villages de la région du Kharikhola) • Maison d'hôtes tenue par des Népalais 	<p>équitables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les employés reçoivent des équipements de bonne qualité et adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de cette main d'œuvre est généralement un peu inférieur • Les cadres de l'entreprise sont généralement motivés par la mission sociale de l'entreprise et moins par une carrière
--	---	--	--	--

	rencontrées par notre monde			
Les systèmes de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • AA ne délocalise pas sa main d'œuvre et les activités impliquées dans la chaîne de valeur/production • Il n'y a pas d'intermédiaires entre le client et les agences locales d'AA. Si des clients ont des questions précises, AA UK transmet leur contact à l'agence locale • S'appuie beaucoup sur les connaissances locales de ses employés • Employés locaux en contact avec les clients déjà avant la réservation du voyage • Transparence dans les informations véhiculées auprès des clients (ex : site internet) 	<ul style="list-style-type: none"> • AA Népal agit comme un tour-opérateur local lorsque les clients viennent à travers AA UK. AA Népal organise l'ensemble du voyage et AA UK s'occupe des démarches administratives (AA Nepal obtient une commission) • AA Népal agit comme DMC lorsque les clients les contactent directement. AA Népal s'occupe des démarches administratives et organisationnelles • Chercher les clients directement à l'aéroport • Rencontre avec le guide toujours avant le trekking 	<ul style="list-style-type: none"> • L'agence locale gère directement les questions particulières des clients qui ont au préalable contacté AA UK • Temps d'acclimatation de quelques jours une fois que le client arrive sur place avec la possibilité de rencontrer le guide avant le trek • Contact direct avec le client une fois qu'il arrive à l'aéroport 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises sociales sont soumises aux mêmes lois que les entreprises commerciales • Pas de forme légale impérative

La distribution du profit	<ul style="list-style-type: none"> • Important de trouver une balance entre la gestion et la distribution de l'argent (grâce à la technologie, réduire les dépenses et les employés sont basés dans les régions locales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients savent où l'argent va et que l'argent revient à la communauté locale 	<ul style="list-style-type: none"> • L'argent est réinvesti au sein de la communauté locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Un minimum de bénéfice sert à conserver l'appareil de production. Le bénéfice est aussi réinvesti dans la réinsertion et est ensuite redistribué
Moving Mountains	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme qui opère parallèlement avec AA • Objectif est de générer et promouvoir un développement social • Investi du capital auprès d'infrastructures et aussi la population locale • AA et MM tentent de contribuer ensemble aux divers facteurs de bonheur de la population locale (joie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une partie de l'argent généré par AA revient à MM • Offres d'AA qui permettent de suivre des voyages en collaboration avec Moving Mountains 	<ul style="list-style-type: none"> • Mention du travail entrepris entre AA et MM lors de la démarche de clients potentiels • Groupe d'étudiants qui ont fait un voyage d'études avec MM pour récolter des fonds pour cette organisation caritative • Tous les voyages directement achetés auprès d'AAN n'étaient pas réellement impliqués dans les activités de MM • Pour les groupes d'étudiants, ils pouvaient participer sur les projets conduits par MMN et 	-

			être en contact avec le président de MM <ul style="list-style-type: none"> • Camps médicaux où des étudiants pouvaient effectuer des stages dans les infrastructures médicales mises en place par MMN 	
L'expérience recherchée	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de gestion où la communauté locale se situe au centre permet de créer une meilleure expérience auprès des clients • Le voyage doit avant tout répondre aux attentes des clients • Les produits d'AA ne sont pas réellement différents de ceux de la concurrence, mais il essaie d'ajouter des aspects uniques grâce à ses contacts directs avec la population locale • Informer et éduquer les clients sur les problèmes actuels auxquels le monde est confronté 	<ul style="list-style-type: none"> • Petit groupe de personnes • Authenticité du Népal • Motiver les clients à revenir pour relancer l'économie de la région (information et éducation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Profiter de la nature • Être en contact avec la population locale • Les groupes sont toujours de petites tailles pour que les clients soient bien mis en relation avec leur guide et leurs porteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines entreprises touristiques revendiquent une expérience particulière grâce à leur mission sociale (restaurant, hôtels, etc.) • Moment collectif entre employés et clients → Relation directe entre les employés et les clients

	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un lien émotionnel avec ces problèmes afin que les clients changent leurs habitudes • Il est important que les clients pensent à leur part d'implication dans le tourisme • Voir le monde d'une manière différente • Apprécier les gens d'une manière différente 			
L'avantage compétitif et son impact sur l'expérience	<p>Avantage compétitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service personnalisé et sur-mesure → avoir accès aux connaissances locales → Contact direct entre le client avec les agences locales (avant la réservation jusqu'à la fin du voyage) • Taux de conversion élevé • La relation et la dynamique entre les clients et les employés est différente <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les clients se considèrent comme contributeurs de ce 	<p>Avantage compétitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employés sont traités équitablement • Employés sont bien payés • Sens de l'éthique fort • Clients savent où l'argent va <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les clients sentent qu'ils ont contribué au bien-être et au développement d'une communauté • L'expérience dépend aussi de ce qui se déroule sur place 	<p>Avantage compétitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • AA est une entreprise responsable • Travail collaboratif avec MM • La qualité prime sur la quantité <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet aux clients de découvrir le mode de vie d'un autre pays • Être en contact avec la population locale rend l'expérience du client encore meilleure • L'expérience n'est pas seulement en lien avec 	<p>Avantage compétitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La carte écologique et la carte sociale permet aux entreprises sociales de généralement capitaliser sur des prix supérieurs au marché (valeur supplémentaire du produit) • Plus de sur-mesure qu'une entreprise normale mais cela dépend du secteur dans lequel l'entreprise est active • Missions sociale peut aider à trouver de la main d'œuvre

	<p>développement local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les clients réalisent que tous les individus sont similaires même s'ils viennent de régions en voie de développement 		<p>la nature, mais aussi la culture</p>	<p>principalement motivée par la mission sociale et moins par une carrière → Bon niveau d'engagement du personnel, niveau de loyauté et de turnover très bon</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contact privilégiés entre clients et les employés de l'entreprise sociale
--	---	--	---	---

Source : Données de l'auteur

Déclaration de l'auteur

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Jean-Charley Rey, Marie-Luce Délez, Gavin Bate, Diane Rebstein et Deborah Taugwalder ».



Mélanie Hirt